**《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

采购监控示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。

采购部经理

采购科科长

稽催科科长

管理科科长

研究科科长

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；

采购部门

采采购计划组

询价招标组

议价签约组

提货验收组

货款结算组

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 ×(12%÷12)

EOQ==

经济定购数量：EOQ= √2×2000×256/（40×12％）=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计算法；每月按30天、每年按360天计算，先求出平均每日需要量。

（21600/365）×(30+5+8) －640－1000= 905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：



（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竟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。

2、分析与供应商建立战略伙伴关系的积极意义和负面影响。

（1）建立与供应商战略伙伴关系的积极意义

1）有利于企业提高生产效率

从理论角度出发，一个成功的企业与供应商的战略伙伴关系，对企业产生的影响，与企业间的纵向整合类似。也就是说，通过上、下游企业间的合作或合并使企业在生产、销售、采购、控制和各个领域里，都获得经济效益，或节约成本。显然，两个具有战略供应关系的企业间的合作，使得不同技术的生产作业联合起来，有利于企业提高生产效率。

2）有利于提高经济效益

战略伙伴关系通过把完全的市场交易行为，转变为两个企业组成的统一体系的内部交易，有助于双方通过内部控制和内部协调，提高企业运营的经济效益。

从企业出发，所需的产品在供货的及时性和质量方面具有了一定的保证；从供应商出发，其产品销售也具备了相当的稳定性；从整个供应链的角度，降低了生产过程中的不确定性。

3）有利于降低交易成本

通过联盟，双方可以分摊收集、分析信息的成本，能够减少双方在销售、定价、谈判以及市场交易等方面的部分成本。此外，稳定的关系，使得双方可以集中精力发展各自的核心技术，提高产品质量，促使企业获得更高的效益。

4）有利于实现准时化采购。

供应商与制造商的伙伴关系对于准时化采购的实施是非常重要的，只有建立良好的供需合作关系，准时化采购策略才能得以彻底贯彻落实，并取得预期的效果。对制造商来说通过实施准时化采购，有助于加强对制造过程与产品质量地控制并有效地降低库存量（甚至实现零库存）。

从供应商的角度来说，实施准时化采购，把制造商的JIT思想扩展到供应商，有助与供应商提高管理水平，准确把握客户需求，提高了供应商对市场的响应能力

（2）建立与供应商战略伙伴关系的负面影响

尽管战略伙伴关系有着如上所述的积极作用，但是也有可能会带来一定的负面影响。

1）关系交易容易产生机会主义行为

关系双方必须通过关系的专用性投资，才可能建立起战略伙伴关系。一般而言，专用性投资都有同样的后果：契约各方现在知道他们将从相互交易中有所得，供方和买方事先都在竞争性的许多备选企业中选择对方，形成事后的双边垄断，使得它们有积极性彼此交易，而不是与其他方交易。

由于战略伙伴关系是个连续博奕的过程，企业进行专用性投资就会面临得不到由此产生的全部成本节约（或者说价值的增值）；而另一方则在事后用不交易进行威胁，以得到该企业的成本节约中的部分利润。

2）关系交易容易产生道德风险

长期的合作关系，使得企业还要面临被敲竹杠、套牢以及道德风险等问题。例如，长期的供应关系中，客户容易认为他们的供应商太无变化，或者是与他们自身的想法相一致，而不再使他们增值等。

企业作为一个追求利润最大化的经济人，在面对是否采用战略伙伴关系的策略时，必然会考虑到合作前后企业效益的差异。显然，只有当双方合作产生的效益大于双方独立运作产生的效益时，两个企业才会有合作的意愿。因此，在考虑是否建立与供应商的战略伙伴关系时，企业必须慎重权衡自身的条件和环境。

3、如何改进企业和供应商的关系

企业要建立与供应商的关系，这也是关系营销的必然趋势。在与供应商的关系上，企业应做好以下几方面工作：

（1）在生产上帮助供应商

企业对供应商给予协助和指导，帮助供应商改进生产技术和工艺，降低成本，提高质量，以达到企业的柔性标准。

（2）与供应商保持信息的沟通

在企业与供应商之间经常进行有关成本、作业计划和质量控制信息的交流与沟通，保持信息的一致性和准确性。

（3）让供应商参与产品设计

在产品设计的初级阶段让供应商参与进来，这样供应商可以在原材料和零部件的性能和功能方面提供有关的信息，把用户的价值需求及时转化为对供应商的原材料和零部件的质量与功能的要求。

（4）建立联合的任务小组解决共同关心的问题

在供应商和企业之间应建立一种基于团队的工作小组，双方的有关人员共同解决供应过程以及流通过程中遇到的各种问题。

（5）对供应商实施有效的激励措施

没有有效的激励机制，就不可能维持良好的供应关系。常用的激励措施比如给予供应商价格折扣和赠送股权等，让供应商来分享企业的成功，并且对供应商的业绩进行评估，促使供应商不断改进供应。

在供应链环境下，企业与供应商的关系是一种战略性的合作关系，提倡“双赢”。合作与竞争并存是当今企业关系发展的一个趋势，它将有效的促进企业与供应商的共同发展。

四、实训

略

**单元五**

一、填空题

1.\_\_采购谈判\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_是一个买卖双方通过不断调整各自的需要和利益而相互接近，最终争取在某些方面达成共识的过程。

2.\_ 检验、\_\_索赔\_\_、\_\_\_不可抗力\_\_\_\_\_\_、和\_仲裁条件\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_，有利于买卖双方预防和解决争议，保证合同的顺利履行，维护交易双方的权利，是国际货物买卖谈判中必然要商议的交易条件。

3.在实际工作中，应根据不同的谈判内容、谈判目标和谈判对手等具体情况，选用不同的谈判\_\_策略\_\_\_\_\_\_\_\_和\_\_\_技巧\_\_\_\_\_\_\_。

4.一份完整的采购合同通常是由\_首部\_\_\_\_\_\_\_\_、\_\_正文\_\_\_\_\_\_\_与\_\_\_\_尾部\_\_\_\_\_三部分组成。

5.按照《合同法》的规定，签订采购合同采用\_要约\_\_\_\_\_\_\_\_\_、\_承诺\_\_\_\_\_\_\_\_方式。

二、选择题

1.在采购谈判中，谈判双方主要就商品的（ABCD ）进行磋商。

A. 品质条件 B. 数量条件

C. 价格条件 D. 包装条件

2.谈判目标指参加谈判的目的。一般可以把谈判目标分为（ACD ）。

A. 必须达到的目标 B. 最终目标

C. 中等目标 D. 最高目标

3.采购谈判的策略主要包括（ ABCD ）。

A. 货比三家策略 B. 投石问路策略

C. 声东击西策略 D. 避免争论策略

4.采购合同根据其主体不同，主要分为（ ABC ）。

A. 国有企业采购合同 B. 非国有企业采购合同

C. 政府采购合同 D. 分期付款采购合同

5.在卖方占优势的情况下，特别是单一来源或独家代理，买方寻求突破议价困难的技巧主要有（ABD ）。

A. 迂回战术 B. 直捣黄龙

C. 预算不足 D. 釜底抽薪

三、请你判断下列对于谈判策略的选择有哪些是正确的

1.不久前的一次谈判中，我方与对方出现了分歧，当时，我采用了抛砖引玉策略。（  错 ）

2.对于这次的谈判对手，我不是很了解，所以我决定采用留有余地的策略。（ 对 ）

3.这次谈判，对方最关心的是价格问题，而我方最关心的是交货问题。这时，我选择了避实就虚的策略，将谈判的焦点放到运输方式上。（  对 ）

4.今天，谈判对手处于主动地位，咄咄逼人，于是我方采用忍耐的策略，慢慢地消磨对方的棱角，挫其锐气，以柔克刚，反弱为强。（ 对 ）

四、简答题

1.简要回答在谈判过程中应遵循的原则。

采购谈判最基本的思想就是谋求买卖双方的“皆大欢喜”。这个指导思想被一些学者和企业家称之为“双赢”的原则。其含义是采购谈判应兼顾买卖双方的利益，将谈判成功的希望放置于双方需要的基础上，并在此基础上追求对各方都有利的结果。贯彻“双赢”的指导思想，就要在谈判过程中努力去寻求满足共同利益的谈判选择方案。

2.采购谈判有哪些主要策略和技巧？

策略：投石问路、避免争论、情感沟通、货比三家、声东击西、最后通牒

技巧：入题技巧、阐述技巧、提问技巧、答复技巧、说服技巧

3.如何将谈判技巧应用到实际谈判中？

小组讨论

4.采购谈判有哪些主要内容？在实际谈判过程中应遵循的基本程序是什么？

在采购谈判中，谈判双方主要就以下几项交易条件进行磋商：

商品的品质条件；商品的价格条件；商品的数量条件；商品的包装条件；交货条件；货款的支付条件；货物保险条件；商品的检验与索赔条件；不可抗力条件；仲裁。

5.采购合同有哪些主要内容？

一份完整的采购合同通常是由首部、正文与尾部三部分组成。

（1）采购合同的首部主要包括：名称、编号、签约日期、签订地点、买卖双方的名称、合同序言等。

（2）正文：合同正文是购销双方议定的主要内容，是采购合同的必备条款，是购销双方履行合同的基本依据。合同的正文主要包括以下内容：商品名称、品质规格、单价和总价、）数量、包装、装运、到货期限、到货地点、检验、付款方式、保险、仲裁条款、不可抗力

（3）尾部：合同的尾部主要包括以下内容：合同的份数、 附件与合同的关系、合同的生效日期和终止日期、双方的签字盖章、合同的签订时间。

五、论述题

1.试述采购谈判的程序？

（1）开局阶段

一般先彼此熟悉一下双方，然后就会谈的目标、计划。进度和参加人员等问题进行讨论，尽量取得一致意见以及在此基础上就本次谈判的内容分别发表陈述。它是在双方已做好充分准备的基础上进行的。通过这种商谈，可为以后具体议题的商谈奠定基础。

在这一阶段，要注意营造良好的谈判气氛，并为正式谈判做好预备工作。双方应对本次谈判的议题、议程、进度和期限等进行交谈，以谋求谈判双方对谈判进程的意见一致。

一方主谈人员可以以协商的口气对对方主谈人员提出有关谈判进程方面的一些问题，例如：“ＸＸ先生，在正式谈判之前，我们想就时间安排问题征求您的意见。”或者“ＸＸ先生，我想先与您谈谈本次谈判的议程问题，您看如何？”

（2）摸底阶段

①征询对方意见，这是谈判之初最常见的一种启示对方发表观点的方法

②诱导对方发言，这是一种开渠引水，启示对方发言的方法

③使用激将的方法

在摸底阶段，不仅要注意观察对方发言的语义、声调、轻重缓急；还要注意对方行为语言，如眼神、手势、脸部表情，这些都是传递某种信息的符号。优秀的谈判者都会从谈判对手起始的一举一动中，体察对方的虚实。

（3）磋商阶段

双方各自提出自己的交易条件，并且尽量提出有说服性的理由，进行磋商，争取达到一致。当然，双方的意见可能会存在某些分歧和矛盾。因此，谈判可能要经过多轮。双方为了解决分歧和矛盾，就必须进行讨价还价，反复进行磋商。磋商的结果要么是己方放弃某些利益，要么就是对方放弃某些利益，也可以双方进行利益交换。

2.论述签订采购合同的具体流程？

（1）询盘

询盘是指采购方为购买某项商品而向供应商询问该商品交易的各种条件。采购方询盘的目的是寻找卖主（供应商），而不是同卖主正式洽谈交易条件；采购方询盘是对市场的初步试探，看看市场对自己的需求有何反应。

为了尽快地寻找卖主，询盘者（采购方）有时会将自己的交易条件稍加评述。询盘是正式进入谈判过程的先导。询盘可以是口头表达也可以是书面表达，没有固定的格式。

（2）发盘

发盘是指供应商因想出售某项商品而向采购方提出买卖该商品交易的各种条件，并表示愿意按照这些交易条件订立合同。

发盘在大多数情况下由供应商（卖方）发出，表示愿意按一定的条件将商品卖给买方；也可由采购方（买方）发出，表示愿意按一定的条件购买供应商的商品。

（3）还盘

还盘指受盘人（采购方）在收到供应商发盘后，对发盘内容不同意，或不完全同意，反过来向发盘人提出需要更变内容或建议的表示。这时原发盘人就成了受盘人，同时原发盘也相应地随之失效。而原受盘人就成了新的发盘人。在原受盘人做出还盘时，实际上就是要求原发盘人答复是否同意买方提出的交易条件。

“再还盘”是指发盘人对受盘人发出的还盘提出新的意见，并再发给受盘人。在国际贸易中，一笔交易的达成，往往要经过多次的还盘和再还盘的过程（“拉锯”）。

（4）接受

接受是指交易的一方在接到另一方的发盘后，表示用意。一方的发盘或还盘一旦被对方接受，合同即告成立，交易双方随即履行合同。在发盘的有效期内，由合法的受盘人以声明等形式表示，并发送到发盘人。

（5）签约

签约即签订合同。买卖双方通过交易谈判，一方的还盘被另一方有效地接受后，交易即可达成。但是，在商品交易中，一般都要通过签订书面合同来正式的确认。

合同经双方签字后，就成为约束双方的法律性文件，双方都必须严格地遵守和执行合同规定的各项条款，任何一方未经对方同意，违背合同规定，都要承担法律责任。因此，合同的签定工作，是采购谈判非常重要的环节。

如果这一环节的工作发生失误或差错，就会给以后的合同履行留下引起各种纠纷的把柄，甚至给交易带来重大的损失。只有对签约这一环节的工作采取认真、严肃的态度，才能使整个采购谈判达到预期的理想目的。

所以，合同的内容必须与双方谈妥的事项及其要求完全一致，特别是主要的交易条件都必须订得十分明确和肯定。合同所涉及的概念不应存有歧义，前后的叙述不能自相矛盾或出现任何差错。

3.试述如何将采购谈判的策略与技巧应用于实际？

略

六、实训

略

**单元六**

一、简答题

1.供应链的分类？

根据供应链容量与用户的需求的关系可将供应链划分为平衡的供应链和倾斜的供应链。根据供应链的功能模式（物理功能和市场中介功能）可以把供应链划分为两种：有效性供应链和反应性供应链。根据供应链驱动力的来源可将供应链分为推动式（Push）和拉动式(Pull)。推动式的供应链以制造商。根据供应链的网络结构不同，可以将供应链划分为发散型供应链（V型供应链）、汇聚型供应链（A型供应链）和介于两者之间的T型供应链。经营主体一般包括生产商、批发商、零售商和各种形式的物流服务提供商，不同的供应链中，各种经营主体处于不同的地位。

2.如何选择外包业务？

（1）生产业务外包

在竞争日益激烈和多变的市场中企业为了降低成本，常常将生产业务外包到劳动力水平较低的国家。目前越来越多拥有名牌产品或商标的企业不再拥有自己的生产厂房和设备不再在生产过程中扮演过多的角色。

（2）物流业务外包

物流外包不仅仅降低了企业的整体运作成本，更重要的是使买卖过程摆脱了物流过程的束缚。企业摆脱了现存操作系统和操作能力的束缚，使供应链能够在一页之间提供前所未有的服务。现在许多公司开始将自己的货物或产品的存储和配送外包给专业性的货物配送公司来完成。

（3）研究与开发（R&D）外包

虽然研究与开发是企业的核心业务，但也成为外包的对象。许多企业在设有自己的研发部门和保持相当的研发力量的前提下，为了弥补自己开发能力的不足，有选择地和相关研究院所、大专院校建立合作关系。将重大技术项目“外包”给他们攻关。另外，企业也可以到科研机构购买先进的但尚未产业化的技术。

（4）信息服务外包

以前，各公司都是自己设计网络、购置硬件和软件，然后再由各供应商分别提供服务，将这些东西拼凑起来。由于这项业务专业性强，技术要求高，所以实施起来难度大，且很难达到先进、合理的要求，成本也是比较高的。

（5）其他业务外包

例如，战略策划、咨询与诊断、物业管理、法律、会计、金融、人力资源管理与培训等。

3.供应链战略匹配的步骤？

企业要赢得供应链与竞争战略之间的匹配，必须保证其供应链能力能够支持其满足目标客户群的需求。赢得这种战略匹配有三个基本步骤。

（1）理解客户和供应链的不确定性

（2）理解供应链能力

（3）赢得战略匹配

4.供应链管理的研究包括什么？

供应链管理就是企业对供应链的流程进行计划、组织、协调和控制，以优化整条供应链，目的是将客户需要的产品通过物流到达客户，整个过程要尽量降低供应链的成本。

供应链管理的目标是供应链整体价值最大化。供应链管理所产生的价值是最终产品对顾客的价值与顾客需求满足所付出的供应链成本之间的差额。供应链管理使节点企业在分工基础上密切合作，通过外包非核心业务、资源共享和协调整个供应链，不仅可以降低成本，减少社会库存，使企业竞争力增强，而且通过信息网络、组织网络实现生产与销售的有效连接和物流、信息流、资金流的合理流动，使社会资源得到优化配置。

供应链管理的整体目标是使整个供应链的资源得到最佳配置，为供应链企业赢得竞争优势和提高收益率，为客户创造价值。供应链管理强调以客户为中心，即做到将适当的产品或服务（Right Product or Service）按照合适的状态与包装（Right Condition and Packaging），以准确的数量(Right Quan-tity)和合理的成本（Right Cost），在恰当的时间（Right Time）送到指定地方（Right Place）的确定客户（Right Customer）手中。

因此，最好的供应链管理不是将财务指标作为最重要的考核标准，而是密切注视产品进入市场的时间、库存水平和市场份额这一类情况。以客户满意为目标的供应链管理必将带来供应链中各环节的改革和优化，因此，供应链管理的作用就是在提高客户满意度的同时实现销售的增长（市场份额的增加）、成本的降低以及固定资产和流动资产更加有效的运用，从而全面提高企业的市场竞争实力。

5.供应链管理的基本特征有哪些？

①以满足客户需求为根本出发点

②以共同的价值观为战略基础

③以提升供应链竞争能力为主要竞争方式

④以广泛应用信息技术为主要手段

⑤以物流的一体化管理为突破口

⑥以非核心业务外包为主要经营策略

二、论述题

1、论述供应链管理是如何发展而来的？

供应链从20世纪六七十年代开始逐渐受到广泛关注，到现在已经有了很大的发展，按涵盖的范围可分为以下四个层次。

（1）内部供应链

企业内部功能集成阶段，它把原材料及库存控制集成一体，较为关注企业采购和内部物流管理，采用计划、采购、控制等物流管理职能，只谋求个别职能的集成带来的少数利润，却忽略了一体化效益。把供应链当做企业内部流程，采购、生产、分销等功能的协调都是为了使内部流程优化。

（2）供应管理

有些学者把供应链的概念与采购、供应管理相关联，用它来表示与供应商之间的关系，这种观点得到了研究合作关系、准时生产、精细供应、供应商行为评估和用户满意度等问题的学者的重视。20世纪60～80年代由日本丰田汽车公司发展起来的准时生产方式（just-in-time ,JIT）就是这种思想的典型代表。20世纪90年代出现的企业资源计划（enterprise resources planning, ERP）为这种思想提供了良好的支持。ERP系统能够基于Internet/Intranet实现企业内部和外部的信息集成，支持MRP与JIT生产方式的结合，把客户需求、企业内部的制造活动以及供应商的制造资源整合在一起，支持企业与供应商建立合作关系与资源建成。

 （3）链式结构供应链

其发展起来的供应链管理概念关注与其他企业的联系，注意供应链企业的外部环境，认为它应是一个“通过链中不同企业的制造、组装、分销、零售等过程将原材料转化成产品，再到最终用户的转化过程”，这是更大范围、更为系统的概念。例如，美国的史迪文斯（Stevens）认为：“通过增值过程和分销渠道控制从供应商的供应商到客户的客户流就是供应链，它开始于公益的源点，结束于消费的终点。”另外，Internet技术和电子数据交换（electronic data interchange, EDI）技术也为供应链企业间的信息传递与共享提供了便捷的途径和手段。这些信息技术与系统促进供应链管理的快速发展。

（4）网状结构供应链

20世纪90年代后期，供应链的概念更加注重围绕核心企业的网链关系，如核心企业与供应商、供应商的供应商乃至与一切上游的关系，与客户、客户的客户及一切下游的关系。此时对供应链的认识已经超出了“链”的范围，形成了一个网链的概念，具体如图6-1所示。

2、试论述平衡式供应链和倾斜式供应链的区别？

根据供应链容量与用户的需求的关系可将供应链划分为平衡的供应链和倾斜的供应链。一个供应链具有一定的、相对稳定的设备容量和生产能力（所有节点企业能力的综合，包括供应商、制造商、分销商、零售商等），但用户需求处于不断变化的过程中，当供应链的生产能力能和用户需求平衡时，供应链处于平衡状态，这种供应链被称为平衡供应链。

平衡供应链可以实现各主要职能（低采购成本、规模效益、低运输成本、产品多样化和资金运转快）之间的平滑。当市场变化加剧，造成供应链成本增加、库存增加、浪费增加等现象时，企业不是在最优状态下运作，供应链则处于倾斜状态，称为倾斜供应链，如图6-5所示。平衡的供应链可以实现各主要职能（采购/低采购成本、生产/规模效益、分销/低运输成本、市场/产品多样化和财务/资金运转快）之间的均衡。



3、请画出供应链的网状结构模型并分析？

20世纪90年代后期，供应链的概念更加注重围绕核心企业的网链关系，如核心企业与供应商、供应商的供应商乃至与一切上游的关系，与客户、客户的客户及一切下游的关系。此时对供应链的认识已经超出了“链”的范围，形成了一个网链的概念，具体如图所示。

商流

商流

商流

商流

原料采购

消费者

零售商

分销商

制造商

资金流

资金流

资金流

资金流

物流

物流

物流

物流

供应的信息流

需求的信息流

**图6-1网状结构的供应链**

三、实训题

略

**单元七**

一、简答题

1.供应链构建的原则？

从投资的角度考虑供应链的设计问题，美国的费舍尔（L.Fisher）教授提出了供应链的设计要以产品为中心的观点。供应链的设计首先要明白用户对企业产品的需求是什么，因为产品生命周期、需求预测、产品多样性、提前期和服务的市场标准等都是影响供应链设计的重要问题。供应链的构件必须与产品特性一致，这就是所谓基于产品的供应链设计策略。

不同的产品类型对设计供应链有不同的要求。可以将产品分为高边际利润、不稳定需求的创新型产品和边际利润低、需求稳定的功能型产品。其中功能型产品一般用于满足用户的基本需求，变化很少，具有稳定的、可预测的需求和较长的生命周期，但它们的边际利润较低。为了获得比较高的边际利润，许多企业在产品式样或技术上革新以刺激消费者购买，从而使产品成为创新型的，这种创新型产品的需求一般不可预测，生命周期也较短。正因为这两种产品的不同，才需要有不同类型的供应链去满足不同的管理需求。

2.供应链设计的步骤？

第一步是分析市场竞争环境。

第二部是分析企业现状。

第三步是提出供应链设计项目。

第四步是建立供应链设计目标。

第五步是分析供应链的组成，提出供应链组成的基本框架。

第六步是分析和评价可能性。

第七步是设计和生产新的供应链

第八步是检验供应链。

3.集成动态建模的过程？

随着计算机、网络等信息技术的发展，供应链除了具有由人、组织简单组成的实体特征外，也逐渐演变为以信息处理为核心、以计算机网络为工具的人--信息--组织集成的超智能体。

基于多代理集成的供应链模式，见图，是涵盖两个世界的三维集成模式，即实体世界的人--人、组织--组织集成和软件环境世界的信息集成（横向集成），以及实体与软件环境世界的人--机集成（纵向集成）



4.供应链构建的设计方法？

（1）网络图形法

（2）数学模型法

（3）计算机仿真分析法

（4）CIMS-OSA框架法

二、论述题

1、 试阐述构建供应链的方法和步骤？

（1）网络图形法

供应链设计问题有几种考虑方式：一是单纯从物流通道建设的角度设计供应链；二是从供应链定位（supply chain location）的角度选择在哪个地方寻找供应商、在哪个地方建设一个加工厂、在哪个地方设立一个分销地点等。设计所采用的工具主要是图形法（如用网络图表示），直观地反映供应链的结构特性。在具体的设计中可以借助计算机辅助设计等手段进行网络图的绘制。

（2）数学模型法

数学模型法是研究经济问题普遍采用的方法。把供应链作为一个经济系统问题来描述，可以通过建立数学模型来描述其经济数量特征。最常用的数学模型是系统动力学模型和经济控制论模型。特别是系统动力学模型更适合供应链问题的描述。

系统动力学最初的应用也是从工业企业管理问题开始的，它是基于系统理论、控制理论、组织理论、信息论和计算机仿真技术的系统分析与模拟方法。系统动力学模型能很好地反映供应链的经济特征。

（3）计算机仿真分析法

利用计算机仿真技术，将实际供应链构建问题根据不同的仿真软件要求，先进行模型化，在按照仿真软件的要求进行仿真运行，最后对结果进行分析。计算机仿真技术已经非常成熟，这里就不多做介绍了。

（4）CIMS-OSA框架法

CIMS-OSA是由欧盟ESPRIT研制的CIM开放体系结构，它的建模框架基于一个继承模型的四个建模视图：功能视图、信息视图、资源试图和组织试图。

CIMS-OSA标准委员会建立了关于企业业务过程的框架，这个框架将企业的业务过程划分为三个方面：管理过程、生产过程和支持过程。可以利用这个框架建立基于供应链管理的企业参考模型，特别是组织视图和信息视图，对供应链的设计和优化很有帮助。

2、 供应链重构和优化的基本原则？

供应链优化有很多方法思路，这些方法思路结合具体行业企业又有不同的表现形式，有没有一些通用的基本的思路呢？供应链虽然复杂，也有一些基本的优化逻辑，遵从这些基本逻辑，就可以找到优化之路。目前我们先归纳两个基本优化思路，其一分类，其二是[时间管理](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%97%B6%E9%97%B4%E7%AE%A1%E7%90%86)。

（1）分类管理

供应链是复杂的，为此需要分类以便管理。如把采购物料分为[原材料](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%8E%9F%E6%9D%90%E6%96%99)、[辅助材料](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%BE%85%E5%8A%A9%E6%9D%90%E6%96%99)和[备品备件](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%A4%87%E5%93%81%E5%A4%87%E4%BB%B6)、把[供应商](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BE%9B%E5%BA%94%E5%95%86)分为一级二级三级；把产品分为不同的系列，把[客户](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%AE%A2%E6%88%B7)分为[直销商](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%9B%B4%E9%94%80%E5%95%86)和[经销商](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%8F%E9%94%80%E5%95%86)，[市场](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%B8%82%E5%9C%BA)分为中心城市和[农村市场](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%86%9C%E6%9D%91%E5%B8%82%E5%9C%BA)等等。不同的类别有不同的特征，采取与不同类别特征相适应的策略可以实现对供应链的优化。

分类作为供应链优化的基本逻辑，他如何引导我们优化供应链呢？

首先：要分析分类的合理性；这需要对[供应链管理](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BE%9B%E5%BA%94%E9%93%BE%E7%AE%A1%E7%90%86)的每一个环节：如[需求](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E9%9C%80%E6%B1%82)、[生产](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%94%9F%E4%BA%A7)、[采购](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E9%87%87%E8%B4%AD)、[物流](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%89%A9%E6%B5%81)、[计划](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%AE%A1%E5%88%92)等各个环节进行详细分析，从实际业务运作的需要审视分类的合理性，可以参考各种管理模型，可以参考各种业务最佳实践。比如，就[快速消费品](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%BF%AB%E9%80%9F%E6%B6%88%E8%B4%B9%E5%93%81)的[渠道](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%B8%A0%E9%81%93)划分来说：粗的划分可以分为[传统渠道](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BC%A0%E7%BB%9F%E6%B8%A0%E9%81%93)和现代商超；详细的划分可以细致到路边小店；[可口可乐](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%8F%AF%E5%8F%A3%E5%8F%AF%E4%B9%90)就把路边的修车店作为一个单独的渠道。

其次：在明确分类的基础上，分析针对不同类别是否采取了合适的策略。显然分类越细致，采取的策略就更具有针对性，更为有效。比如把路边修车店作为一个渠道，这个渠道显然有独自的特征，针对这个渠道采取的策略肯定与商场超市的策略不一致。

第三：各个环节的最优不是供应链的最优，要实现供应链优化还必须确保各个环节分类策略的匹配性。比如新增了一个销售渠道类别，它有新的特征，我是否有相应的物流类别去支撑这个[销售渠道](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E9%94%80%E5%94%AE%E6%B8%A0%E9%81%93)。在快速消费品行业，针对经销商的[物流服务](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%89%A9%E6%B5%81%E6%9C%8D%E5%8A%A1)可以全外包，针对市内超时这个渠道很多企业采取了自主做配送的方式。显然，针对不同的[销售渠道](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E9%94%80%E5%94%AE%E6%B8%A0%E9%81%93)有不同的物流业务类别。物流业务分类以及策略与渠道的分配是相适应的。

（2）时间管理

分类是供应链优化的一个基本原则，就是要对供应链上各个环节的业务要素进行分类，根据各个类别分别采取最合适的策略，从而实现供应链优化。采用该原则，关键在于选择合适的分类方法以及针对每一个类别制定合适的策略，同时，确保供应链上下游以及各个环节之间分类的匹配。现在我们来谈论供应链优化的另外一个基本原则：时间管理。

供应链管理的核心就是时间管理，对于时尚类的产品时间管理非常重要：比如电脑类、服装类产品，[DELL](http://wiki.mbalib.com/wiki/DELL)在PC行业最低的库存天数是其获得[竞争优势](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%AB%9E%E4%BA%89%E4%BC%98%E5%8A%BF)的关键。对于一些非时尚类的产品：诸如大众[消费品](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%B6%88%E8%B4%B9%E5%93%81)，[时间管理](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%97%B6%E9%97%B4%E7%AE%A1%E7%90%86)也是非常重要的。

时间管理为什么重要？[供应链管理](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BE%9B%E5%BA%94%E9%93%BE%E7%AE%A1%E7%90%86)有两个目标：提升客户服务水平，以及降低运作成本，这两个方面目标常常是互相矛盾的，即要提高服务水平，是以成本升高为代价；而降低成本，往往会带来服务水平的下降。时间对两个方面目标都有着重要的影响：对于服务水平，最重要的是对[市场需求](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%B8%82%E5%9C%BA%E9%9C%80%E6%B1%82)的响应速度，即对需求的响应时间；对于成本来说，时间的延长会导致各种运作成本的升高，例如[存储成本](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%AD%98%E5%82%A8%E6%88%90%E6%9C%AC)、产品滞销的损失等。加强[时间管理](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%97%B6%E9%97%B4%E7%AE%A1%E7%90%86)，可以实现在服务水平与运作成本两个方面的同时优化。

 三、实训

略