



模块一、如何明确需求与规划供应

1.本模块重点：单元4和单元5。难点为采购需求预测。

☆2.判断：采购的作用是满足企业内部不能或不愿提供的产品或服务的需求。

☆3.判断：确认需求和规划供应是采购供应过程的起点。如果这一步没有做好，那么所有后面的步骤都将是有缺陷的。

4.如果不能正确地确认产品和服务，将导致什么严重的后果。

(1) 生产过程由于所需投入未能有效地提供而被迫中断

(2) 由于不恰当的包装导致所采购的物品到达时已损坏不能用。

(3) 采购的材料包含了你们国家为了环境或健康原因而禁止的物质。

(4) 所订购的机器未能如你期望的那样运转，频繁地出故障。

(5) 公司的设备供应商不能提供你认为已承诺的服务与维修，而且你们国家和设备产地均无其它的有效服务

5.判断：明确需求的目的是：向供应商提供满足用户需求所需的信息。

6.判断：正确地确定需求是最根本的，因为它是成本、效果和利润的主要决定因素；

7.判断：采购说明往往由所购产品或服务的用户准备，而采购供应部门可以不参与；

8.判断：如果用户的参与是必须的，采购供应部门应提供市场知识和商业意识。

☆9.选择：业务性需求：是保持组织正常运转所需的，如生产线上的零部件、维修性供给或办公用品，一般在一年内使用或消耗的。资本性需求：是组织正常运转中不被消耗的固定资产，其使用寿命大于一年。例如影印机、运货车辆、机器设备和建筑物。

☆10.判断：服务是业务性的，因为它们是短期被提供和使用的。而事实上，有些服务

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。



可能被认为是资本性需求。

☆11.判断：有时资本性的开支能吸引有利的税收待遇，因此在许多财务会计系统中予以不同的处理。（资本性与业务性需求的区别有两点 9/11。）

☆12.选择：生产性采购，即企业最终产品的直接组成部分的采购或直接介入生产过程的采购，比如材料、零部件和生产设备。非生产性采购，是那些既不构成企业最终产品的直接组成部分也不是生产过程组成部分的采购，包括非生产性机器设备、MRO(维修和作业)、耗材(如备件、工具和燃料)以及称为“白领”(即办公室)用品。（哪一个更好预测？后者）

☆13.选择：生产性的业务性需求、生产性的资本性需求、非生产性的业务性需求、非生产性的资本性需求。

☆14.选择：确认需求（采购说明 purchase specification）包括的内容：（1）确认所需产品和服务、（2）确定数量、（3）确认交货要求、（4）确认供应商的服务与响应、（5）供应商需要的其他信息。

☆15 选择：对于所需的服务，可以考虑用服务的产出和结果来定义。

16.判断：对采购项目进行技术性定义，就是确保所明确的质量等级可以满足对其性能的要求，同时必须规定可以接受的质量偏差。

17.判断：交货地明显地影响供应商的提前期，即接受采购订单到完成之间的时间。

18.判断：过于详细的规格限制了供应商提供更多的成本—效益解决方案的能力，买方还要承担由此导致的产品或服务不能使用的风险。

19.判断：过分的明细——即将某一东西具体化到几乎不可能买到的程度——是阻碍公司采购供应工作的另一常见问题。

20.选择：产品规格最基本的形式是“默示的质量”。

☆21.选择/：六种不同类型的产品规格：

（1）品牌和商标名称；（2）供应商/行业编码；（3）样品；（4）技术规格（5）构成规格（6）功能和性能规格。



☆22.: 品牌和商标名称作为产品规格的使用场合和优劣势。

品牌主要用于：(1) 公众每天使用的产品；(2) 产品有专利权时。

利用品牌的优势：(1) 对你的要求给予明确、简洁和清晰的沟通；(2) 易于使用并能立即采购；(3) 质量一般是可以信赖的。

利用品牌的劣势：(1) 品牌化产品比无品牌产品更昂贵；(2) 竞争一般受到限制，可能只有一个供应商；(3) 供应商可能在没有改变品牌名称或未同客户沟通这一变化的情况下私下改变明细规格。

☆23.样品作为产品规格的使用场合和优劣势。

样品主要用于：(1) 当所购品很难描述时(如铸模/不规则的部件/不展示实物给供应商难以描述的产品或设计)；(2) 供应商可能要求提供样品以确保对特殊目的的适用性。

利用样品的优势：(1) 样品可以让供应商了解需求是什么；(2) 样品可以让购买者在购买前了解这种产品的适用性和效果对你的要求给予明确、简洁和清晰的沟通。

利用样品的劣势：(1) 购买者需要确保实际供货与样品是完全一样的；(2) 决定和证明与原来的样品有小的偏差是很困难的

24.判断：技术规格必须清楚和严谨以便于供应商无需任何附加说明就能理解它们。

☆25.: 技术规格作为产品规格的使用场合和优劣势。

技术规格主要用于：(1) 买方具有供应商没有的专业设计技能；(2) 买方希望采用一种内部已经开发出来的特殊设计并需要与供应商沟通；(3) 采购的物品或设备具有复杂性。

利用技术规格的优势：(1) 确切定义了购买者的需求；(2) 可以核实被供应的物品满足所有要求

利用技术规格的劣势：(1) 制定技术规格需要有相当的人力投入，并要求有专家参加；(2) 高水平的规定可以要求供应商设计定制产品；(3) 限制了能确保供应的供应商的数目；(4) 供应的产品未达绩效要求的风险由买方承担。

26.构成规格涉及一个物品的构成，一般是从其化学和物理性质方面进行描述。



☆27.: 构成规格作为产品规格的使用场合和优劣势。

构成规格主要用于：(1) 涉及一个物品的构成，如原材料以及食品和化学类商品。(2) 对安全 and 环境是很重要的地方，或者这种材料对生产过程是至关重要的。

构成规格的优势：(1) 构成规格非常严谨和明确。(2) 购买者可利用这种明细单确认所供应的物品满足要求。

利用构成规格的劣势：(1) 构成规格要求专家对开发做出鉴定；(2) 对构成规格的认证通常需要特殊的测试设备。

28.选择/判断：功能和性能规格，这两个术语有时可互换使用。然而，功能规格通常描述一个采购产品所要执行或达到的功能的非常基本的术语；另一方面，性能规格通常描述某些有关如何更好地达到这种功能的附加的要求。

29.判断：功能规格和性能规格一般不描述所需的功能和性能是如何获得的。

☆30.性能规格作为产品规格的使用场合和优劣势。

性能规格的使用场合：(1) 当供应商比购买者拥有更多的专有知识和技能时；(2) 供应商所处行业技术发展迅速。

性能规格的优势：(1) 供应商可以利用他们完全的专业知识和创新能力开发最佳的解决方案(2) 相对于一份技术规格的规定格式，购买者编写一份性能规格所需要素少些(3) 未满足要性能求的风险由供应商承担(4) 相对于指定的技术规格，采用性能规格可选的潜在供应商数目更多。

利用性能规格的劣势：(1) 评估供应商的特殊设计是否适合比较困难；(2) 供应商的报价可能比较复杂，难以比较。

☆比较对照性能规格和技术规格。

31.判断：确认服务比确认产品的难度更大。

32.选择：我们一般是根据产出来描述服务，即通过服务要达到什么结果。

33.判断：服务的质量取决于提供服务的特定的人。



34.选择：个人提供服务的能力是重要的，服务明细单可以明确提供服务的资格条件。

☆35.选择：标准的种类：（1）行业标准（2）国家标准（3）地区标准(4)国际标准

36.选择/：标准包括的范围：（1）构成标准（2）尺寸标准（3）性能、质量和安全的标准（4）技术要求（5）测试的标准方法（6）表明可接受的或推荐的使用、安装、操作和维护方法的编码

37.：利用标准的优势（1）供应商熟悉标准，并在他们的正常生产中使用。（2）标准促进了供应商竞争和较低的价格。（3）标准避免了不确定性。（4）购买者不需编写具体的明细单。（5）供应商的报价更容易。

38.：利用标准的劣势：（1）标准不能满足所有要求。（判断：从本质上说，任何标准都是参与制定的各方都同意的一种妥协方式。）（2）标准并不总是反映最新的技术或实践。（判断：一个标准反映的是制定时期的需求。）（3）供应商不精通特定标准。（判断：有些标准也是很复杂的，所以我们不能想当然地假定供应商对特定标准的各个方面都很精通。明智的做法是，采用一个供应商熟悉的标准。）

39.：内部标准化的利弊：

好处：（1）它使公司内部减少了开发明细单所需的时间和精力。（2）它有助于企业集中精力在少数项目上，更好地关注质量，花费更多的时间寻找最佳的供应源。（3）它可使企业大批量采购较少的品种，进而同少数供应商达成更好的谈判价格。（4）同少数供应商增加交易量和相互影响程度将导致购买者和供应商之间更密切的沟通和更好的理解，质量水平也可因此而改进。（5）需要储存的物品和交付的减少将直接降低安全库存数量，进而降低储存费用。

内部标准化仅有的潜在劣势是：它将减少质量选择的范围。（判断）

40.判断：为了在市场上有别于竞争对手，公司制造多品种产品时每类产品都有其鲜明的特色。在这种情况下多样化更为适宜。

内部标准化进程需要所有特定产品和用户参与，否则实行新标准会遇到阻力。



41.选择：价值分析(VA)和价值工程 (VE)。

☆42.选择：VA/VE 是用于开发特定问题或需求的最佳解决方案的结构性问题解决方法。它适合于开发新的设计和改进已有设计。一般来说，VA 是对已有产品重新设计，而 VE 是设计新产品。

43.选择：VA/VE 设计过程的关键产出是一个或多个规格。

44.选择：VA/VE 寻求价值增值的结构性方法。

45.选择：使用价值表明这种物品达到某一特定目的的结果。。

46.选择：尊重价值（亦称声望价值）表明一种物品自己的期望值。

47.选择：交换价值是一种物品使用一段时间之后所具有的价值。

☆48.选择：再利用价值适用于一种物品不再服务于最初的目的而用于其它目的时。

☆49 选择：损失价值是一种物品失去的比它曾经拥有的价值更多的价值。

50.选择：费用价值是一种物品由于它能带来节约而被认为是一种投资时的价值。

51.选择：VA/VE 的着眼点集中在功能上。

☆52.: VA/VE 结构化方法的程序：1) 准备阶段 2) 信息阶段 3) 功能分析阶段 4) 探讨阶段 5) 开发阶段 6) 评估阶段 7) 执行阶段。

53.判断：在标准化的产品是有效和能够胜任的情况下，没有必要从事 VA/VE 研究或花费时间开发新的产品规格。

☆：54.从事价值分析和价值工程研究的时机：（1）产品已经存在，价值分析研究任何时候都可以进行。当迫于竞争压力价格下降、需要削减成本以维持利润时，必须进行价值分析。（2）对一个新产品的价值工程研究最好是在设计阶段进行。在设计阶段，价值工程研究对成本的影响最大。

55.判断：独立需求：与其他产品没有关联的需求

相关需求：与其他物品的需求相关的需求。

56.多选：连续性采购物品的需求通常有以下四种形式：



(1) 趋势性 (2) 周期性 (3) 季节性 (4) 随机性

☆57.多选: 需求预测的方法: 专家意见法、市场测试法、定量分析法、基于计算机的物料需求计划系统。

58.选择: 专家意见法有两种形式: (1) 专家会议法; (2) 德尔菲法 (☆匿名)。

☆59.单选: 在没有历史数据或环境变化很快、历史数据不能反映未来需求趋势的情况下, 可以使用专家意见法。

☆60.单选: 市场测试是指公司在产品或服务的目标市场中抽出一个试验样本, 根据某一时期内对他们进行试验性销售的情况来进行需求预测的一种方法。

61.单选: 当面临大量不确定性因素时, 可以采用这种市场测试法进行需求预测。

62.多选: 定量分析法预测主要有: 时间序列分析法和因果关系分析法。

☆63.多选: 时间序列分析法有: (1) 直观法 (2) 移动平均法 (3) 加权移动平均法 (4) 指数平滑法 (5) 趋势和季节性调整法。

☆判断:64.时间序列分析假定过去的需求变化在将来还会继续出现, 市场条件相对稳定, 并且历史数据真实可靠。这种方法常用于短期预测, 在中长期预测中不宜采用。

65 因果关系分析法有: 线性回归分析法 (一元和多元线性回归)。

☆66.判断: 如果可以准确地分析出影响需求的变量以及它们对需求的影响程度, 并且这些因素本身是可靠的, 因果关系分析法能够很准确地预测到长期需求。

67.单选: MRP 物料需求计划; MRP II 制造资源计划; DRP 分销资源计划; ERP 企业资源计划。

☆68.单选: 移动平均法适用于需求模式比较稳定的情况。

☆69.判断: 移动加权平均法中各期数据的权数之和为 1。此法也适用于需求相对稳定的情况。

☆70.判断: 当需求呈明显的上升或下降的趋势时, 加权移动平均法的预测结果比移动平均法准确, 但是这两种方法都不能准确反映这种趋势, 总是滞后需求趋势。



71.判断：指数平滑法与移动加权平均法相同，只是权数是从指数序列中选取。 的值一般介于 0.1 到 0.4 之间。

72.判断：简单线性回归法仅适用于只有一个独立变量影响产品的需求，并且它们之间的关系呈线性。

73.判断：多元线性回归分析法适用于一个因变量和两个或多个自变量相关的情况。

☆74./多选：需求预测的步骤：（1）数据的收集与分析；（2）增加决定性影响因素；（3）采取相应的行动。

75.选择：经济订货批量（EOQ）是指存货成本最小的订货量。存货成本包括：库存持有成本和订购成本。

76.判断：订购数量与交货数量并不相同，因为一次订货数量可能包含了订购期间内多次交货的数量。分散交货的方式使得企业进行大批量的采购成为可能，这样既减少了存货成本，又减少了订购成本。（分散交货不等于分散订货）

77.明确交付时应考虑的要素：送货次数、送货的时间、送货的数量、运输方式和包装规格。

78.如何明确交货次数和时间：

（1）确定交付还要确定提前期。

（2）如果一张订单同时包含多种产品，采购者和供应商有必要对每种产品送货时间取得一致的意见。

（3）有时供应商的交货期可能受制于采购者提供的某些特定的信息。

（4）如果生产准备期是很严格的，则一次订购中交货的次数必须是切实可行的。

79.多选：明确供应商服务与响应时应考虑的要素：供应商响应、技术支持与培训、维护与维修。

80.多选：采购说明中应包含的其他信息的内容：合同信息、背景资料、评估报价的原则、适用的法律法规、公司的有关政策。



81.判断：采购的最终目的不是买一个产品或服务，而是要满足一种或多种需求。正因为如此，制定明细单的过程必须考虑所有涉及到的所购产品或服务的各种需求。

82. 多选：应该确保被考虑的所有的需求包括：使用者或消费者、机器和设备、原材料和元件、运输、理货和储存。

83.判断：采购人员必须了解所涉及的使用者或消费者所具有的特定用途或消费习惯和类型。有些因素将明显地影响他们如何使用所购物品，如专有技能或知识的存在与否、态度、偏好以及其他个性特征。

84.判断：购买原材料时，要了解相关生产设备的要求和生产能力。采购人员还必须考虑与将要混合或装配在一起的其它材料和元件之间的匹配问题。

85.论述：在明确采购需求和规划供应过程中应如何做？

- （一）在企业运作的早期考虑采购供应问题
- （二）在不同层次上保持相动以确定需求
- （三）采购供应是一个跨职能的过程
- （四）采购供应部门应贡献自己的市场知识
- （五）便利供应商的参与

86.判断：所有的包括最小的组织都要有包括设立预算在内的规范的计划过程。预算是以财务术语表示的计划，用于安排和控制企业的运作。

87.判断：在大多数企业中，物品和服务的采购开支在总成本中占有相当的比例（制造企业中采购成本占总成本的比重平均大于 60%）。采购供应部门在没有超出预算的情况下的采购能力，对组织成本、关键的利润目标以及竞争力有相当大的影响。

88.判断：有效的各职能预算显然是采购供应职能规划所需的信息资源。

89.判断：预算信息并不总是精确的。一项预算被拟定得越精确越好。

90.判断：采购供应部门通过提供有关费用的历史统计资料，可以帮助职能部门规划其未来的需求。



☆91.判断：企业的资本性开支影响资本性预算，还将影响随之而来的业务性预算。

92.判断/选择：寿命周期成本=获取成本+所有权成本

93..判断：同所有其它职能一样，采购供应职能也要制定预算。但是，它不是采购费用预算的持有者。外部性支出预算通常是要受到相关的职能（如生产、研发、IT 等）的约束。这将确保费用的审批权与执行权的责任是分离的。

☆94.判断：一个组织不可能对它所采购的所有产品和服务说明的开发或评价花费同样的时间和精力。所以，必须建立一些优先排列系统。

95：制定或评价采购的优先级别时所需考虑的因素：

（1）它是一个新的采购吗说明？（2）采购说明的使用年限（3）技术革新的速度。（4）支出水平。（5）对组织的影响水平。

☆96.单选：排列在前面的 20%的物品占支出总额的 80%。而剩余 80%的物品仅占支出总额的 20%。这种排序所揭示的规律称作 80/20 法则（帕累托）。

97.选择：供应目标一般表现在以下四个方面：（1）确保所采购产品或服务具有所要求的质量，并具有新颖性与区分度(相对于公司竞争对手的供应能力)。（2）确保所采购产品或服务的及时可靠。（3）获得供应商必要的支持。（4）确保采购总成本最低。

98.判断：在选择制定采购说明的方法时，既要考虑采购的产品或服务的属性，也要考虑公司所要达到的总体供应目标与供应指标。

99.选择：启动正规的授权程序其目的是：（1）确保有关产品或服务明细单的技术审核。（2）确保采购预算审批部门的批准。（3）告知财务部门这项近期的财务开支。（4）按照公司编码体系对采购项目编码，以利于各项分析。（5）为审计提供备份材料。

100.判断：公司在低值采购时，通常授权申请人/使用者自己采购。

低值采购采用方法包括：1）公司采购卡； 2）一揽子合同； 3）低值订购单； 4）小额现金。

101.判断：资本性采购的价值相对较高，因此其采购授权的程序也相对复杂。有时，正



式请购单须先提交到公司董事会、或董事会指定的特别委员会。

102.判断：公司应严格限定对采购经费的授权。采购供应部门应被授权使用这笔采购经费；而其它部门或职位有时也会获得这种授权。

☆103.判断：采购经费的授权等级，会因为采购供应部门内职位的不同而不同。

模块二、如何评估与初选供应商

本模块的重点为供应商评价标准、积极性评价模型、设定权重与评定等级、供应商财务状况评价。

本模块的难点在于：针对四种采购项目在供应目标策略上的差异性，建立评价供应商在能力和积极性方面的标准体系，针对供应商在能力方面设定的权重和积极性方面的综合评级。

1.选择：供应商评价的内容：

- 1) 确定与企业特殊要求相适应的供应商评价标准；
- 2) 识别出最有能力满足企业供应要求的供应商；
- 3) 选择出企业认为最合适的供应商。

2.选择：供应商评价的目标：

- 1) 确定一个供应商是否能够按照企业愿望完成供应任务。
- 2) 确定被认可的供应商名单；
- 3) 制定供应商改进计划；
- 4) 建立供应商评价体系；
- 5) 与供应商开始建立业务关系

3.判断：与最合适的供应商进行交易对企业来讲至关重要，尤其是那些对于企业运营起关键作用的采购项目或者是一些供应风险或成本支出很高的采购项目。

4.判断/选择：进行供应商评价对所有企业来说都是一个关键的业务环节，它对于确定哪些供应商最适合完成某特定采购任务是很重要的。



5.判断：在有近期采购需求，并希望准备一份值得考虑的或可向其发出报价邀请的供应商名单时，企业一般进行供应商评价。

6.选择：与新的供应商进行接洽，或者已经为现在或未来的采购需求找到了新的潜在供应商时，也要进行供应商评价。

7.选择：对一个供应商评价结果是肯定的话，那么该供应商将会被添加在企业相关产品或服务的“被认可的供应商”名单。

☆8.选择：积极性供应商评价模型考虑的两个主要因素：能力和积极性。

☆9.选择：供应商的积极性主要取决于两个因素：（1）企业当前提供给供应商的业务量，（2）其他能使企业成为一个有吸引力的业务合作伙伴的因素。

10.不同类型采购项目的供应商评价需要采用不同的评价标准。

11.选择：供应商评价的基础准备工作包括：（1）确定供应目标和优先级别；（2）供应市场分析；（3）采购项目定位；（4）确定不同采购项目的特定供应策略及期望与供应商建立的关系类型。

12.帕累托法则认为 20%的采购项目大约总支出的 80%。

13.判断：除了帕累托定律以外，可以使用 ABC 评价体系进行分析。

14.判断：某项目占用的支出越大，该项目成本节约的潜力也越大，因此对企业的重要性就越高。

☆15.多选：根据供应定位模型，采购项目分为四种类型：日常型、杠杆型、瓶颈型和关键型。

☆16.：供应定位模型中四种采购项目的特征和供应商评价的重点：

（1）日常型的特征是影响/机会/风险级别和支出水平都很低。供应商评价的重点是判断哪个潜在供应商能够帮助企业将管理费用降至最低。

（2）杠杆型项目的特征是 IOR 级别低但支出水平高。供应商评价重点是确定哪个供应商能够通过降低价格以及总成本为企业实现降低价格和交货成本的目标做出最大贡献。



(3) 瓶颈型项目的特征是风险级别高但年支出水平低，供应商评价的重点是降低供应风险。

(4) 关键型采购项目风险大而且支出水平较高，供应商评价的重点是降低成本的同时确保供应的质量和连续性。

17. 与供应商之间可能建立的关系类型：

与供应商建立的关系由最简单的市场化交易关系到协作伙伴关系共包括以下类型：（现货采购）、（定期采购）、（无定额合同）、（定额合同）、（伙伴关系）、（合资企业）、（内部供应）。

(1) 现货采购：一次性采购行为。

(2) 定期采购：企业只与一个供应商定期交易，每笔采购行为独立。

(3) 无定额合同：企业与供应商之间签署了有特定价格条款的定价协议，但并没有承诺采购量。

(4) 定额合同：企业与供应商之间签署了定期，有特定价格条款，承诺最小采购量。

(5) 伙伴关系：采购商与供应商的关系非常密切，共同商定采购计划、交换相关信息并共同分担风险。

(6) 合资企业：两个或多个企业共同组建并拥有另一个企业。由该企业为母公司供应。

(7) 内部供应：企业认为外部采购某项目的供应风险非常大时，决定由公司内部供应。

18. 选择：绩效方程式：供应商绩效 = 能力 × 积极性

供应商不仅要有满足企业要求的能力，还要有完成供应任务的积极性。

能力说明了一个供应商满足供应要求的潜力，积极性反映了满足供应要求的可能性。

☆19. 判断：企业试图与供应商建立的合作关系越紧密，积极性因素所起的作用就越重要。

20. 企业能够很客观地对供应商的能力进行评价，评价供应商的积极性必须使用更简单、更主观的方法，因此供应商积极性因素的评价结果应被视为指导性而非精确性。

☆21. 多选：供应商评价的主要标准：(1) 供应质量、(2) 可获得性、(3) 供应商响应



和（4）成本目标。

22./多选：标准产品供应商的质量能力评价指标：（1）规格（2）为顾客进行“量体裁衣”式生产的灵活性和能力（3）废品率（4）保修期内的产品退货率（5）可更换部件的消耗水平。（6）平均故障间隔时间（MTBF）和运转中断率（7）耐用性（8）保修的全面性。

23./多选：非标准产品的供应商的质量能力进行评价的指标：

（1）研究与发展 R&D 投资（2）知识产权（3）供应商的员工是否具备产品设计及生产管理方面的资质和经验（4）合适的设计工具的可获得性（5）生产能力和技术（6）供应商的质量和管理体系的全面性，以及供应商是否按该体系生产（7）以往提供类似产品和服务的经验。（8）特质要素：a.供应商是否拥有质量管理职能部门 b.公司的任务或目标中是否特别提到了有关质量问题 c.正在进行的或计划中的投资是否能够在未来提高产品与规格的一致性。

24./多选：供应可获得性能力的评价指标：（1）供应商提供服务的市场环节（2）不为企业的竞争者提供服务（3）能力（4）库存水平（5）企业所需的采购产品在供应标准产品范围中所占的百分比。（6）企业的前二十个采购项目中有百分之多少属于供应商的标准产品范围。（7）出口经验（8）供应前景（9）一般提前期（10）交货可靠性（11）定单追踪系统（12）劳资关系（13）接近性和物流安排（14）供应保障

☆判断：供应商遥远的地理位置以及可选择的运输方式的复杂性或迂回性，将要影响提前期并增加延迟交货的风险，还会导致在途货物的损坏、损失或品质恶化。

25.选择/多选：供应商的供应保障能力由以下因素决定：（1）财务稳定性（2）供应商市场地位的持续性（3）采购项目在供应商核心业务中的重要程度（4）供应商获得原材料以及其他所需投入的保障程度。

26.选择/多选：评价未来供应可获得性能力的指标：（1）供应商的产品范围（2）供应商的任务陈述中是否特别说明了，企业感兴趣的产品范围属于他的核心义务范围（3）令企业感兴趣的供应商的产品线的生产能力和产量是否曾经增加或降低过（4）供应商是否正在开



发可以满足企业未来需要的新产品；（5）供应商是否正在开发可以满足企业未来需要的新产品（6）供应商是否正在开发可以满足企业未来需要的新产品（7）供应商是否正在或计划投资，以提高或改进起生产能力（8）供应商的提前期呈现出改善还是恶化的趋势（9）供应商是否拥有持续改进体系。

27.选择/多选：评价供应商满足企业采购要求的积极性指标：

☆供应商是否有积极性，（1）首先表现在其是否有兴趣给企业提供所需的有关供应可获得性的资料；还可以（2）表现在其是否准备采取企业要求的措施。

28.：供应商响应能力评价标准。

（1）在供应商的任务陈述或业务目标中是否特别提到了客户支持或响应。（2）供应商是否制定了客户服务方针，是否制定了能够满足企业要求的客户服务计划？（3）供应商是否有顾客投诉及过失纠正报告制度？供应商对问题的反应和处理速度如何？（4）供应商是否拥有一支在工作时间内能够提供服务的、有献身精神的、训练有素、经验丰富的客户服务团队。（5）供应商是否拥有一支包括后备员工在内的、能够快速到达现场进行调查并解决问题的现场服务员工团队？（6）供应商是否提供所售产品的使用培训和现场指导、支持？（7）供应商是否有能力对不同文化和语言背景的客户要求做出反映？（8）供应商是否拥有有效的信息系统和诊断工具，用以帮助其客户支持员工快速处理客户的疑问和问题？（9）供应商是否按照服务水平协议衡量其业绩？（10）供应商是否在改进产品支持方面进行投资？（11）供应商征求客户对其产品质量和服务方面的意见反馈的频率如何？（12）供应商是否有持续改进客户服务的策略和体系？

29.：评价供应商满足企业支持和响应要求的积极性标准

供应商的积极性表现在：当企业需要有关供应商对不同客户的支持服务和反应水平的资料时，供应商是否有兴趣提供；供应商是否准备采取企业要求的措施：

（1）是否在企业需要紧急支持时优先提供这种支持；（2）给企业员工提供所需的特殊培训；（3）指派客户经理专门处理企业的业务；（4）准备参与联合应变计划。



30.: 供应成本的能力评价标准

(1) 价格或收费率 (2) 折扣水平 (3) 支付时间表 (4) 支付条件 (5) 融资成本 (6) 价格修正公式的运用 (7) 报价币种 (8) 理货和运输总费用 (9) 设备累采购项目的寿命周期成本。

31.: 评价供应成本的未来能力绩效标准

(1) 直接原材料成本 (2) 直接劳动力成本 (3) 企业管理成本 (4) 生产效率 (5) 融资能力 (6) 付款条件

32.多选：评价供应商满足企业降低成本要求的积极性标准

供应商的积极性表现在：当企业需要各种成本和相关影响因素的资料时，供应商是否积极配合；供应商是否准备采取企业要求的措施：(1) 参与联合成本评价和成本降低行动 (2) 给企业提供特殊的价格折扣、支付条件和其他优惠 (3) 按优惠条件给企业提供供应商信用

33.: 供应商综合能力和商业态度评价标准

(1) 供应商的总体信誉

a.该供应商建立并开始从事业务的时间有多长？ b.该供应商的所有者和管理者的能力、经验和信誉如何？ c.该供应商和产品的市场形象如何？ d.该供应商对待客户的情况如何？ e.该供应商的员工是否很满意并快乐地为工作 f.企业对供应商在管理、组织和效率方面的总体印象如何？ g.该供应商使用信息技术工具，尤其是基于互联网的电子商务的程度如何？

(2) 供应商与企业的相容性如何。

a.企业文化是否一致 b.业务定位和计划的相似程度 c.规模和业务量是否相等 d.企业（战略）政策是否一致 e.商业条件和环境是否一致？

判断：供应商愿意接受采购商提出的和约条件，或愿意在此基础上进行谈判的程度，可以反映出该供应商是否有兴趣与企业进行业务合作。

☆34./案例：日常型采购项目的供应战略

供应商数量：1



与供应商关系类型：最小干涉；

合约类型：长期合同；

供应商类型：（1）能够尽可能多地满足企业的采购需求；（2）反应积极，因此可以最大程度地降低企业进行干涉的需要；（3）将在长期内连续供应企业所需产品。

☆35./案例:日常型采购项目的供应商评价标准:

（1）供应商的产品范围有多广（2）企业能够从同一供应商处采购多少日常采购项目。（3）供应商是否能够在未来几年内连续供应这些产品？（4）供应商是否愿意签署长期合同。（5）在快速处理问题及对疑问做出快速反应方面，供应商是否反应灵敏？（6）供应商的交货速度和可靠性如何？（7）当企业与供应商签订的是无定额合同、供应商需要履行授权企业随时订货的责任时，供应商的订货系统能够提供方便（8）供应商是否使用电子商务

36.判断：评价日常型采购项目的潜在供应商时，企业不必对过多的评价标准进行调查，调查的评价标准越多，企业需要花费的时间和精力就越多。

37./案例:杠杆型采购项目的供应策略

☆选择：影响杠杆型项目供应战略的要素：1）转换成本 2）价格变化

38./案例:评价定期合同供应商的标准

（1）公司主要目标是削减成本。公司要确保杠杆项目的供应商是一个低成本的提供者，因此需要考虑供应商的综合能力：a.直接原材料成本 b.劳动力成本 c.企业管理费用 d.分销成本 e.生产效率 f.投资水平 g.融资能力

（2）公司也要确保杠杆项目的供应商能够在合同期间内持续供应。a.财务稳定性 b.市场地位的持久性 c.供应商产品所处的产品生命周期阶段 d.供应商生产投入供应的安全性 e.企业正在采购的产品属于供应商核心业务的程度

39.选择/：评价即期采购供应商的标准。

（1）当前质量与交付的可靠性

（2）最低成本和价格



☆40.: 评价瓶颈型采购项目的标准。(降低供应风险)

对瓶颈型采购项目,企业最关心的是,供应商所提供的产品的质量是否符合要求,以及能否在合同期限内保持供应的持续性。评价标准有:

- (1) 供应商财务的稳定性;
- (2) 供应商市场地位的稳定性;
- (3) 供应商产品所处的产品寿命周期阶段;
- (4) 需要采购的产品在供应商核心业务中的重要程度。

☆41.: 关键型采购项目的评价标准。

对于关键型采购项目,供应商的高积极性是成功的合伙关系的基础。评价标准有:

- (1) 供应商愿意签署长期合约吗?
- (2) 供应商与企业的业务战略一致吗?
- (3) 这个供应商对你的竞争对手有优待关系吗?
- (4) 供应商会是长期的低成本提供者吗?
- (5) 采购项目是供应商的核心业务吗?
- (6) 供应商会保持持久的市场地位吗?
- (7) 供应商财务状况稳定吗?

42.选择: 供应商感知模型的两个纬度:(1) 企业业务在供应商心目中的价值;(2) 企业的业务对供应商的总体吸引力。(与前面第9题结合。)

☆判断: 如果企业的业务战略与供应商的业务战略高度一致,供应商的积极性如何? 高

如果供应商认为与企业的合作将是便利的、无任何问题的,积极性又如何? 高

如果供应商预期企业会按时付款,积极性如何? 高

如果供应商认为在客户名单中增加本企业将会提高他的信誉,积极性如何? 高

如果供应商认为企业目前从其他供应源采购的产品或服务他也能供应,积极性如何? 高

☆43.选择: 供应商感知模型的四个象限:



(1) 维持：供应商把企业排在其优先级别名单的最后。企业不能期望与其建立任何形式的合作关系，尽量避免业务往来，最多现货采购。

(2) 盘剥：供应商希望与企业一直保持这种业务关系，并会尝试通过提高价格等，从该业务处获得更多的好处。企业不能与其建立长期合作关系。

(3) 发展：吸引供应商的是企业的未来发展潜力，他们准备投入时间和精力与企业发展长期合作关系。企业可以与其建立一般合作关系或伙伴关系。

(4) 核心：供应商把企业的业务作为其核心业务的一部分。企业可以与其建立密切合作关系。

判断：供应商的积极性不是一成不变的。

44.选择：三种供应商识别的方法：

(1) 等待与观望

☆(2) 诱惑与观望（企业要在最广泛的范围内具有知名度）

(3) 寻找与发现

45.判断：

(1) 与公司主动联系的供应商未必是最好的。

(2) 不要等待供应商的到来 - 或许最好的供应商永远不会来。

(3) 公司必须主动寻找最优秀的潜在的供应商

46.选择：供应商遴选的目的：(1) 快速确定是否值得花费时间对供应商进行全面评价
(2) 降低要进行评价的供应商总体数量。

47.判断：供应商遴选不是一个一次性的过程，相反，企业很可能首先根据一系列初步的标准和信息进行第一次筛选，然后再进行第二轮或第三轮筛选。

48.一些可供选择的供应商筛选标准：

(1) 产品范围/最低质量 (2) 最低/ 最高可获得数量 (3) 交付提前期 (4) 最高可接受价值和支付条件 (5) 整体声誉/ 主要问题 (6) 与公司竞争对手的业务关系 (7) 地理位



置与出口经验（8）公司类型(制造企业、批发商…)（9）规模（10）电子商务的使用（11）

语言能力

49.识别供应商的信息源包括：

- （1）贸易与行业目录以及采购指南
- （2）区域性贸易和行业期刊
- （3）专业交易会与展览会
- （4）商会
- （5）采购协会
- （6）官方贸易代表
- （7）互联网
- （8）公司业务伙伴

50.评价供应商的信息来源。

- （1）已公开的信息源
- （2）供应商调查问卷
- （3）拜访供应商
- （4）供应商客户证明人

51.判断：企业首先需要考虑的是如何将评价标准转变为可用于测量的标准，如果缺乏可测量性，企业就不能客观地评价供应商。

52.判断：供应目标是设定评价标准权重的基础，如何设定评价标准的权重与企业采购项目的供应目标有关。

☆53.判断：给定的权重表明了要考核因素的重要性次序。

54.判断：确定评价类别的值域是指确定与每个评价标准的各组成要素相关的供应商的绩效的可能范围。然后必须对给每一个绩效类别确定一个对应分值。

55.判断：某些评价标准只存在两种选择，满足或不满足该标准，则对应分值为4或0。



56.判断：排除标准是指如果供应商的绩效没有达到某评价标准的可接受水平，会排除这个供应商而不再进一步考虑。

57.判断：可设定一个可接受的最低综合分值——可接收的最低额定值。

58.判断：当企业打算长期从某供应商处采购产品的时候，了解该供应商的财务状况是非常重要的。

59.判断：资产=负债+所有者权益。（资产等于对债权人和股东的负债总额）

60.判断：资产可划分为固定资产和流动资产。

61.判断：负债可划分为流动负债、长期负债和股东权益。

62.判断：资产负债表反映的是存量、损益表反映的是流量。

63.判断：财务比率主要有利润比率、偿债比率。

64.判断/选择：一些重要财务比率：

(1) 利润总额占营业额的百分比

(2) 净利率=净利润/营业额。

(3) 营业额占使用资本的百分比、使用资本回报率=净利润/使用资本

使用资本包括长期负债

(4) 总资产回报率 ROTA：息税前净利润/固定资产加流动资产。

(5) 流动比率=流动资产/流动负债（一般要求不小于2）

(6) 酸性比率（速动比率）=（流动资产-库存）/流动负债

(7) 杠杆比率=长期贷款/使用资本，（使用资本=股东权益+长期贷款）

(8) 库存周转率=销售成本/平均库存

(9) 应收帐款回收期=应收帐款×365/营业额， 或者 =销售应收帐款×365/赊销额

65.判断：有些比率适用于供应商的短期财务状况分析，有些比率与供应商的长久发展趋势有关。

66.判断：考虑要建立的关系类型将决定财务分析类型，越是希望与供应商建立长期的



合作关系，就应该更多关注长期指标。

☆67.选择：SWOT 代表:Strengths 优势、Weaknesses 劣势、Opportunities 机会、Threats 威胁

68.判断：对候选供应商进行 SWOT 分析，供应商的优势是其最有可能给企业带来好处的方面，供应商的劣势是其最让企业担心的因素。

☆69.选择/判断：可能的供应商分类：

- (1) 被认可的供应商：已经达到采购商的筛选、评价和选择过程要求的供应商。
- (2) 可信任的供应商：已令采购企业满意地完成了试订单交货，比被认可供应商更值得信任。
- (3) 首选供应商：比前两者更让企业满意的供应商。
- (4) 认证供应商：通过了企业的质量管理体系认证，能够与采购企业的质量管理体系合为一体的供应商。
- (5) 丧失资格的或“记于黑名单中的”供应商。

70.采用计算机系统记录供应商信息的优势

- (1) 数据输入和维护简单直接
- (2) 可以直接从互联网下载信息或直接链接到网站
- (3) 信息恢复与查找容易快捷
- (4) 更容易存储更多信息
- (5) 信息易于为许多用户共享
- (6) 通过使用密码和日常备份，增强信息数据的安全性。

71.判断：无论一个供应商是否成本地通过了评价，企业都应该与其分享评价结果。供应商通过知道他们的不足而受益- 公司或许会在长期受益。

72.判断：在向供应商通报评价结果时，不要透露供应商竞争对手的信息。

73.判断：将反馈看作一个双向的过程，企业也应该努力获得有关供应商对企业的看法。



74. ☆判断：候选供应商的能力或积极性存在问题，如何做？

论述：进一步提高供应商的能力并激发供应商的积极性的措施：

(1) 提高供应商的能力

- a. 提供技术方面的专家建议
- b. 提供生产资金
- c. 帮助供应商整合其 IT 系统，等

(2) 如何激发供应商的积极性

- a. 更多采购
- b. 更具吸引力

(3) 如何更具吸引力

- a. 按时支付
- b. 流程高效
- c. 响应迅速
- d. 职业伦理

75. 判断：供应商评价过程可以帮助企业进一步实现另一个目标：再次审查企业对采购项目的供应风险水平的评价。

模块三、如何获取与选择报价

本模块的重点的获取报价的三种方法、评估报价的四种方法，四种项目的报价方法。

1. 判断：采购与供应过程的关键是切实进行供应商选择并确认订单。

☆2. 选择/判断：报价术语：

- (1) Offer-发盘，采购或签约的意义上，意味接受或拒绝呈送的 1 个价格
- (2) Tender-投标，与密封在信封中正式报价有特定关系，最常用于正式投标
- (3) Bid-出价，与拍卖时的报价相关
- (4) Quotation-报价，用于不完全正式的过程



(5) Proposal-提案, 提出 1 个意向性而不是正式的报价

3.选择/: 获取与选择报价之前应做好的准备。

- (1) 必须有适当的采购授权;
- (2) 必须确定采购目录;
- (3) 必须能够接触到所有需要的文件。

4.判断: 如何报价取决于许多因素, 包括所采购项目的性质、所追寻的与供应商关系的类型、如何使供应商成为商务伙伴、公司章程、政策方针等。

☆5.选择: 获取与选择报价方法的三个纬度:

- (1) 所使用的方法或程序及其正式的程度;
- (2) 评估供应商报价需达到怎样的程度以及使用什么标准;
- (3) 所接洽的供应商数量。

6.选择/: 报价流程前的基础工作:

(1) 设定供应目标和优先权; (2) 分析供应市场; (3) 确定采购项目; (4) 确定特定采购项目的供应策略; (5) 确定和评价潜在的供应商。

7.: 报价流程的 8 个步骤:

- (1) 确定评估报价的标准;
- (2) 确定招标的供应商;
- (3) 给供应商准备招标函;
- (4) 给供应商提交招标函;
- (5) 接收并评估报价;
- (6) 报价谈判;
- (7) 接收一个报价/授予合同;
- (8) 给未中标供应商的答复。

8.: 获取与选择报价时要考虑的最主要的因素:



(1) 合同的价值；(2) 供应风险的程度；(3) 管理成本最小化的需要；(4) 过程的责任性和伦理性因素；(5) 与供应商发展良好的商务关系的需要。

☆9./案例：日常型项目报价方法的三个纬度：

(1) 获取与选择报价的方法：简单和非正式的方法取获取报价。

(2) 评估报价的标准：基于降低管理成本的简化评估。

(3) 所接洽供应商数量：少量。

☆10./案例：杠杆型项目报价方法的三个纬度：

(1) 获取与选择报价的方法：询价/报价法、招标

(2) 评估报价的标准：基于成本/价格的评估（转换成本较高的项目（定期合同）评估供应商的实际能力和积极性）。

(3) 所接洽供应商数量：尽可能多。

☆9./案例：瓶颈型项目报价方法的三个纬度：

(1) 获取与选择报价的方法：正式询价/报价。

(2) 评估报价的标准：成本并非最重要的，评估供应商的实际能力和积极性。

(3) 所接洽供应商数量：有限几个。

☆10./案例：关键型项目报价方法的三个纬度：

(1) 获取与选择报价的方法：正式询价/报价。

(2) 评估报价的标准：深入评估，考虑长期成本，关注供应商的实际能力和积极性。

(3) 所接洽供应商数量：尽可能多。

11.判断：获取与选择报价有多种方法，这些方法依其程序的正式性和严格性程度而有显著不同。

12.判断：正式性是指按规定程序执行以及以书面形式记录而不仅仅是口头传递信息的程度。

随着采购价值的不断增加，多数公司会要求更正式的程序和文件，对采购授权等级的控



制也变得更加严格。在决定针对不同采购项目所使用的方法和程序时，公司采购决策的相应责任、行为与整个过程的管理成本之间进行平衡。

13.判断：三种获取报价方法的比较（重点是何时适用）

14.判断：如果要求不同的供应商报价，那么应承诺对他们的报价进行公平和公开的评估。

☆15.选择：询价—报价法是私有企业获取供应商报价的最普遍的方式。

☆16.选择：招标是获取与选择供应商报价的最正规的方法。

☆17.选择：招标是最复杂和高成本的采购方式。

18.判断：只有一个或少数几个供应商时，招标方法是不适用的。

19.判断：在市场条件或产品变化迅速，或者需要快速行动的场合，招标方法也是不适用的。

20.选择：招标的类别（形式）：公开招标、限制性招标、两段式招标。（理解每种招标的含义）

21.判断：利用互联网采购有助于接触更大范围的供应商并加速和简化实际操作。因此，利用互联网可以提升购买者促进竞争的目标，缩短供应提前期并减少管理成本。

☆22.判断/选择：拍卖术语：

（1）“英国式拍卖”指公开场所每次报价都增加价格，最终出价最高者胜出。

（2）“荷兰式拍卖”指最高价格以固定比率减少直到报价被确定，第一个确认出价的买者获胜。

（3）“日本式拍卖”指最低价格以固定差额增加直到剩下一个出价人为止。

（4）“公开报价拍卖”是一种供应商可以看到其他供应商的报价和概况的反向拍卖。

（5）“封闭报价拍卖”是一种允许供应商仅在看到当前最低出价的同时输入他们的出价的反向拍卖。

（6）“密封报价拍卖”是允许供应商输入最佳和最终出价，但不允许他们看到其他供应



商出价的另一种形式的反向拍卖。

23.判断：利用最低价格作为评估报价的主要标准并不意味着提供最低价格的供应商就会自动入选。

24.判断：最低价格是评估报价的最简单的标准，是对最低需求直接回答是或否，并进行直接的价格比较。最低价格标准适用于公司致力于使采购价格降至最低的情形，即很可能是采购后成本可以忽略的情形。

在需求相对直接且能以公认的标准或广泛认可的说明进行采购的场合，最低价格是理想的标准。

25.判断：公司将关注的焦点从采购价格转向所有权总成本常常是困难的，是因为管理的重点或许是侧重于短期的财务绩效，另外使用时也比较复杂。

26.判断：所有权总成本 TCO 是指从获得物品的时刻开始直到全部使用或处置的时刻为止的所有成本，有时存在着“负成本”，即收入。

27.判断：采购价格通常是所有权总成本构成中相对较小的一部分。在计算所有权总成本时，设备生产效率以及设备服务期超出了公司要求得范围，这些因素带来的财务上的收益或损失也应该加以考虑。

28.选择：所有权总成本的构成

- (1) 采购成本；(2) 运营成本；(3) 预防性维护成本；(4) 修理成本；(5) 处置成本
(6) 资金成本 (7) 其他成本

29.时间成本和净现值 NPV 法：掌握计算，题目中会给出贴现系数。

30.选择/：NPV 法的误差：(1) 成本支付分散在一年的不同时期；(2) 不变的贴现率 (3) 未考虑税收。

☆31./选择：TCO 方法的适用范围：

(1)采购后仍支付很多成本；(3)采购价格与其他成本如运行成本可以替换；(3)货币价值很重要。



32.判断：加权评分是依据反映供应商相对重要性的一系列“加权”标准对其进行评分，全部得分最高的供应商将被授予合同/订单。☆在使用加权评分的标准时，成本应与全部其他标准一样对待。

33.判断：用加权评分法评价供应商主要考虑两个决定其绩效的关键要素，即能力和积极性。使用加权评分法之前，应确保对供应商的选择是建立在对许多相关标准进行全面评价的基础之上。

34.：供应商能力和积极性的构成内容

能力：（1）满足常规需求的能力；（2）质量保证；（3）客户服务；（4）供应能力；（5）以往绩效；（6）战略；（7）创新；（8）财力；（9）风险管理能力；（10）服从合同。

积极性：（1）交易的价值量；（2）吸引力水平

☆35.判断/选择：加权评分法的适用情形：

（1）成本构成不占支配地位；（2）总需求未知，供应商无法提出精确报价

36.判断：价值评估方法是将一个报价的☆非成本优势与它的关联成本进行对比（性价比），这个成本即可以是采购价格也可以是所有权总成本。

37.判断：价值评估的方法与加权评估方法几乎相同，区别是不把成本作为权重衡量的指标之一。

☆38.判断/选择：选择评估报价方法

（1）日常型项目，采用最低价格评估，当支出水平和风险上升时，需要进行深入的评估。

（2）当支出水平高且成本因素而非价格因素对总成本有较大影响时，而且风险低时，采用 TCO 方法。

（3）供应风险高但支出水平低，采用加权评分法。

（4）支出和供应风险都高时，采用价值评估法或加权评分法。

39.判断：邀请更多的供应商，竞争更激烈，在时间、精力和资源上的成本付出更大。



40.判断：当采购价值增大，或供应风险增大时，应增加所邀请的供应商数量，以增强竞争和降低风险；当采购价值较低时，过多报价的成本超过通过增加竞争获得的成本优势。

41./选择：只寻找一个供应商的情况：

(1) 少量采购；(2) 特定的协议；(3) 合适的供应来源唯一；(4) 资金来源限制；(5) 应急情况；(6) 供应资源已经成为惯例。

☆42.判断：邀请少数几个事先选定的供应商，是一般企业最常采用的采购方法。

43.判断/选择：让所有潜在的供应商展开竞争的适用情况：

- (1) 当花费大量资金采购标准项目且这些项目的供应商能够提供不同的报价时；
- (2) 当采购成本或风险相当大并且公司只有有限的技术知识和供应市场条件选择时。

44.选择：选择所接洽的供应商应遵循的原则：

- (1) 尽量不错过每一个供应商；
- (2) 防范风险。A.在同一组供应商被重复要求呈送报价时，他们有共谋的风险。B.供应商之间存在过激的利益冲突

☆45.选择：哪些情况说明有供应商“共谋”风险

- 1) 与企业了解到的市场情况相比所接受的报价不具竞争性。
- 2) 大量供应商都很反常地没有进行报价。
- 3) 供应商使采购公司的业务在他们之间轮转，每次轮流让一个不同的供应商赢得合同。

46.判断：邀请函对所需信息清楚和明确的说明，评估和比较投标将会更加容易并能避免一些不必要的澄清。

47.选择/：报价邀请函包括的文件：

- (1) 附信；(2) 合同范围和规格；(3) 合同的附加资料和对供应商制定报价的说明；
- (4) 付款期限和合同条件；(5) 供应商随报价提供的文件和信息。

48.判断：“推销公司”：邀请函应尝试尽最大可能吸引供应商制定报价。

49.选择：附信应置于招标文件的首页，主要介绍招标情况并给出供应商关注的某些重



点。

50.判断/选择：在工程或设备供应中，合同范围规定了供应商应接收的关键要素。

51.判断/选择：合同范围中每个要素更详细的规定应在规格中给出。

☆52.选择/：超低报价的原因包括：

- (1) 供应商因不完全了解需求而给出正确的价格范围；
- (2) 一个不道德的供应商在执行合同时快速达到目的可能故意定低价来赢得交易；
- (3) 供应商给初始需求制定很低的价格以期在后续的交易中获得受益；
- (4) 供应商的报价是真实的，但制定特别低的价格是为了进行新的市场或削减过多的

存货等。

53.判断：接受所有超低报价。

54.选择：判断价格合理（有竞争性）的标准：

- 1) 价格在成本、订货数量、说明、交货进度表等方面与以前的支付大体相近。
- 2) 有公开市场价格或指数来反映或“构建”所期望的价格。
- 3) 价格印证了你对现行供应市场的看法。

55.选择/判断：租赁相对购买的优缺点。

优点：(1) 不需要巨大的前期资本投入；(2) 如果设备只在一个特定时期需要，没必要一定拥有它；(3) 当需要时，能轻易升级；(4) 租赁期末不需处置设备。

缺点：(1) 租赁的后续服务成本更大；(2) 必须保证租赁期尽可能地接近于设备必须的使用期；(3) 使用寿命结束时没有转售的价值；(4) 租赁期末，如继续使用需重新协商。

56.判断：只有当采购需求的价值很高且风险很大时，才应该进行谈判。

57.判断：对低价值和低风险的项目，供应商可能会口头接收报价。一般，口头接收应通过书面的形式证实。

58.判断：对低值采购或简单合同可以口头通知为中标，但如果供应商为准备报价而投入了巨大的精力，应该给出书面的通知。



59.判断：未中标供应商的告知与座谈中要注意的事项。

- (1) 会议前进行充分准备；
- (2) 应让经验丰富及能敏锐处理尴尬局面的人员参加；
- (3) 不与其他供应商进行任何直接的比较，并保守他们的秘密。
- (4) 应包括对技术和商务问题都了解并能进行解释的人员；
- (5) 谈及供应商的弱点时应以强项来平衡；
- (6) 说明判断是谨慎做出的；
- (7) 了解供应商为获取与选择报价程序的反馈意见；
- (8) 不同供应商的特定价格和费率作为永远的秘密；
- (9) 除非中标供应商拒绝，否则公开其名字。

60.选择/：优化获取报价的流程的措施。

- (1) 缩短时间、(2) 改进质量、(3) 降低成本、(4) 文件标准化

模块 7 如何进行商务谈判

本模块的重点是 谈判风格、谈判策略和说服技巧。

1.判断/选择：谈判是一个过程，籍此最初持有不同观点的双方或多方通过不同说服方式的选择性使用而在共同的目标上达成协议。

2.判断：谈判技能的高低或许就意味着谈判的成功或失败的不同结果！

3.选择/：有效谈判可以带来的效果：

- (1) 更加合理的价格；
- (2) 更好的品质、耐用性及性能；
- (3) 缩短前滞期；
- (4) 使合同的执行更加容易并按时进行；
- (5) 改进供应商绩效；
- (6) 减少争议；



4.选择/：与供应商谈判的时机（谈判不是必须的）：

- （1）当价值很高时
- （2）当要求长期的供应担保时
- （3）当采购很复杂时
- （4）当只有一个或少数几个供应商时
- （5）在没有参照标准的场合

5.选择：采购过程中有两个阶段需要与供应商谈判：（1）签约前，获得可能的最佳价格和其他合同条款；（2）签约后，解决问题和加快送货以及确保合约执行。（☆判断：谈判在签约后并未结束？）

☆6.选择/：谈判阶段及其特征：

- （1）准备：了解谈判的采购背景、市场信息，制定谈判目标和策略；
- （2）会谈：验证设想、提出建议、分析选择以及议价，总结协议并解释各方的主要责任。
- （3）后续：采取措施确保协议按约定执行。

7.选择/：在准备谈判时应考虑以下因素：

- （1）要满足的需求；
- （2）供应市场的环境；
- （3）采购战略期望的供应商关系；
- （4）考虑即将的供应项目的属性和重要性。

8.判断：随时了解国际市场的成本、风险和机会的信息是必要的（对谈判来讲）。

9.判断：供应定位模型对于谈判的作用：决定谈判的优先顺序和重点。

10.判断/选择：各类项目的谈判重点：

- 1) 日常：几乎不谈判；
- 2) 杠杆：降低价格和全部成本；



3) 瓶颈: 降低供应风险;

4) 关键: 降低成本和风险; (通过发展伙伴关系)。

11.选择: 进行价格/成本分析并为供应商建立成本模型作为谈判的基础。

12.判断/选择: 价格和成本实际上是每个谈判的核心要素。

13.供应商有时不是根据成本定价, 而是以他们认为的采购商能够承担且愿意支付的数额来定价 (需求基础定价)。

☆14.选择/: 五种主要谈判风格:

(1) 温和型 (2) 强硬型 (3) 理智型 (4) 创新型 (5) 成交型。

15.判断: 每个谈判者都有自己独特的风格, 实际上是上述五种风格的综合。

16.☆判断: 立场=利益?

选择: 立场通常是预先所说定的、具有决定性的东西。

判断: 利益建立在立场上。

判断: 采购商不仅要考虑供应商组织的立场和利益, 还要考虑代表组织进行谈判的个人的立场和利益。

17.判断/选择: 决定双方相对实力与组织因素及个人特征有关。

(1) 组织实力: 市场能力、相对价值能力、财务能力、声誉力、时间能力、激励能力、选择能力。

(2) 个人能力: 职位力、专家力、信息力、破坏力、领导力、交往力。

18.谈判目标是指通过谈判能够得到的量化的结果。

19.判断/选择: 每个谈判目标通常包含一系列的变量, “变量”是谈判中面临的任何问题, 普通的变量包括: 价格、质量、交货期、服务。

20.判断: 实现谈判目标通常有多种方法选择。在确定选择的过程中, 可以提出一些附加的变量来谈判。

21.判断: 仅仅知道需要谈判的内容是不够的, 需要为每个变量确定适当并可接受的标



准和范围。

22.☆判断：订立谈判目标一定要清晰并且细致，因为模棱两可会导致混淆。

23.判断：假如供应商制定了不能满足最低目标要求的报价，你必须准备停止谈判并继续寻找其他的最佳选择。

☆24.判断：价格事实上仅代表你的立场，它后面的利益可能是实现最低所有权总成本。

25.选择/：订立变量目标应该做到：（1）切中主题（2）远大但又现实（3）精确（4）可度量（5）公正（6）协调

26.选择/：确定谈判的范围：（1）判定对方的目标；（2）目标对比；（3）考虑利益而非立场；（4）多重变量。

27.判断：谈判中要做出的战略性决策之一是选择“双赢”还是“单赢”。双赢的方法适合于长期合同关系。

28.判断：在设定目标的基础上，对每一个变量决定初始立场。

29.判断：1）如果实力对比在你这一方，不披露你的立场可能是正确的选择。

2）如果手边有全部的信息来支撑，从一开始就表面你的立场可能是正确的选择。

30.判断：在谈判中计划讨论的问题的次序也是一个关键问题。好的谈判者应该保持议程的灵活性。

☆31.选择：五种说服技巧：情感、逻辑、折衷、讨价还价、威胁。

31.选择/：谈判战术包括：（1）设置障碍技巧（2）沉默（3）重复，重复...（4）暂停（5）区分与控制（6）心领神会（7）再次调整需求（8）“还有一件事”（9）最后期限（10）节制

32.选择/：谈判团队的组成：（1）团队领导（2）专业支持（3）总结人（4）观看人。

33.选择：确定谈判地点时，考虑你对以下问题的偏好：

1）接近你的职员、专家、档案文件和其他信息；

2）考察供应商的办事处，评价他们的能力、设备、职员等；

3）成本因素（旅行成本）



34.选择/：谈判（会谈）的不同阶段：（1）开始（2）验证（3）建议（4）讨价还价（5）协议。

35.判断：会谈中最好让供应商先提出建议。

36.选择/：提问的不同形式：

- （1）开放性问题
- （2）封闭性问题
- （3）试探性问题
- （4）复合性问题
- （5）引导性问题
- （6）反射性问题
- （7）假设性问题

35.判断：如果对方感觉到你在积极地倾听，他们对于整个谈判的态度会更加积极而且也会以更加开发的心态来解手你的观点。

36.选择/：积极倾听的艺术：（1）停止说话（2）专心于他们所说的内容（3）不要打断或顶嘴（4）尽力去获知他们最关注的问题（5）不要过早得出结论

☆37.选择/判断：电话谈判的注意问题：

- （1）在打电话前要总结所讨论的问题的要点
- （2）准备好笔和纸
- （3）确认你所希望与之谈话的人在特定的时间点上空闲的
- （4）要考虑时差
- （5）谈话要慢速和清楚
- （6）不要打断
- （7）建议并形成电话讨论的议程
- （8）概括所讨论和/或协商的内容



(9) 做书面记录

(10) 作为后续措施，要通过一个书面的确认

☆38.选择/判断：成功的谈判者的素质：

(1) 花费更高质量的时间进行计划和准备

(2) 考虑一个更大范围的结果和选择

(3) 给出更多的时间用于探讨共同的问题

(4) 从假设中明确区分出事实

(5) 设定清晰的目标

(6) 使用无限制答案的问题

(7) 坚持他们的理解

(8) 利用更长期的评论

(9) 在压力下很好的处理谈判

模块四、如何准备合同

本模块重点：国际贸易术语、支付方式，法律适用情形、争议解决方法。

1.判断：合同是双方或多方当事人之间的一份法律文件，可在当事人之间建立一种具有法律强制力的法律关系。

☆2.选择/：一份有效的合同必须满足以下要求：(1) 要约 (2) 承诺 (3) 当事人的合同签约资格(能力) (4) 某种价值的对价 (5) 受法律约束的关系

3.判断：合同是确定有关当事人之间分配风险和利益的书面协议。

4.判断：谨慎协商合同文件，特别是规定有关当事人各自的权利和义务的条款是交易成功的基础。

☆5.卖方的义务。

(1) 交付货物；(2) 交付有关单证 (3) 转移所有权 (4) 确保一致性 (5) 诚信与公正

(6) 承担“民事责任”（主要指制造商责任）。



☆6.买方的义务。

- (1) 接受商品与服务
- (2) 按议定价格支付
- (3) 诚信与公正
- (4) 承担民事责任

7.判断/选择：合同的订立是指对合同最初版本进行起草的过程。最初版本可能是包含用于某类采购关系中通用条款的标准合同，也可能是为满足特定的关系或特定产品的采购而准备的草稿。

8.判断：通常情况下合同应以书面形式签订。（美国：500 美元以上采用书面合同）

9.：列举与合同订立有关的主要问题。

1) 你想要得到什么 2) 你想要避免什么 3) 如任何事情都做错，你保护自己的选择权是什么 4) 合同中包含或排除那些内容 5) 应用那些条款

10.列举国际采购与供应合同中经常遇到的问题

1) 适用的法律 2) 出价策略 3) 所有权/管理的变化 4) 变化的环境 5) 货币波动与外汇管制 6) 延期 7) 交货 8) 不同的商业文化 9) 缺乏特性 10) 语言

☆11.判断：普通法系（英美法、习惯法）的特点：判例法；民法体系（大陆法）的特点：制定法；伊斯兰法特点：伊斯兰教教义及其教规同时具有国家法律的性质。

普通法下，法官可能仅依据合同的措辞做出裁定。民法下，合同的背景法律很重要。

12.：构成好合同的要点是什么？

- (1) 知道你想要什么，避免什么以及如果事情做错，你的选择权是什么
- (2) 了解你的供应商
- (3) 瞄准双赢
- (4) 不接受不切实际的承诺
- (5) 避免不明确地起草



- (6) 紧记技术带来的变化
- (7) 紧记知识产权和工业产权
- (8) 有明确的争端解决条款
- (9) 有明确的终止条款
- (10) 紧记文化

13.判断：如供应商偿付能力较差，保护公司的典型方法是通过担保。

14.判断/选择：现货合同(Spot contracts)：独立的合同，每次采购分别订立一个合同。

☆采购中最常使用的合同是现货采购合同。

☆一旦现货合同订立，供应商没有动力履行非合同义务。(现货采购中双方只有基于合同的信任)

15.判断/选择：定期采购(Regular trading)：从一个或多个供应商处重复进行的现货采购，但是没有合同期限。

16.判断：如果定期采购只在供应商中采购，则该供应商应该是被采购方看作是“首选供应商”。

17.判断：合同是对风险的分配，风险因合同类型的不同而有所不同。

18.判断：没有一个神奇的标准条款能够适用于所有甚至大部分特定场合。

19.选择：产品责任：当产品造成人身伤亡或财产损害时，其生产者应承担的法律责任。不管其生产者主观上是否有过错。

☆20.选择：产品责任的四种基本情形：

基于合同关系：1) 违反担保的合同责任。2) 合同的过失责任

基于民事侵权：3) 过失侵权。4) 严格侵权责任。

21.选择：责任形式：1) 过失责任；2) 严格责任。

22.判断：合同中没有选择法律时，通行的做法是适用卖方所在国的法律。

☆23.选择：担保是卖方对买方做出的保证。担保的形式：



1) 明确的担保; 2) 潜在的担保。

24.判断/选择: 无定额合同(Call-off contracts): 一份在一定时期内多次采购的协议, 又被称作“框架合同(framework agreements)”、“总括合同(blanket contracts)”或“持续性合同(standing orders)”, 买方不承诺采购数量。

25.判断/选择: 定额合同(Fixed contracts): 基本同无定额合同, 只不过要承诺合同期内的购买数量或价值。

☆26.判断: 定额合同比无定额合同更有利于卖方, 这种合同的报价会更优越些。

27.判断: 无定额合同(定额合同)与现货合同(定期合同)有哪些条款不同。

- (1) 商品说明: 需要对合同期间内怎样进行商品改进或变化的说明。
- (2) 期限: 现货合同无。
- (3) 数量: 定额合同中有最小采购量。
- (4) 合同价格: 与实际采购量相关。
- (5) 价格调整: 现货无。
- (6) 当事人的改变: 定额合同有效期内当事人改变的可能性更大。

28.判断/选择: 合伙(Partnerships)是长期合作关系, 成功的合伙关系有以下特征:

- 1)相互依赖 2)高度信任 3)高度互动 4)高度信息共享 5)关注成本而不是价格 6)联合团队

7)关系投资

29.判断/选择: 合资(Joint ventures)的特点:

- 1) 独立的实体为两个或更多的母公司所拥有
- 2) 通过所有权直接控制
- 3) 成本相当高
- 4) 经常需要求助于法律专业人员

30.判断: 合伙关系组织由两个或两个以上组织承担责任。合资企业是一个独立的实体。

31.判断: 合资与合作企业的相同点是由当事人根据协议创建, 共同分担利润与损失。



点是，合资企业仅是为一个特定的基础而设立，而不是一种持续的业务关系。

☆32.判断：与合伙相比，合资企业的缺点是，组建和管理企业的成本更高，配置资源、组建新机构的成本是相当大的。

33.判断/：合伙合同（合资合同）与现货合同、定期合同有哪些条款不同。

- （1）联盟的构成、目标以及联盟份额：现货合同、定期合同无。
- （2）期限：与无定额合同相同，现货合同、定期合同无。
- （3）前期建议及合同谈判：明确当事人之间的职责划分，现货合同、定期合同无。
- （4）合同的履行和变更：现货合同、定期合同无。
- （5）管理委员会：现货合同、定期合同无。
- （6）支付条件：决定利润分配，现货合同、定期合同无。
- （7）保密：现货合同、定期合同无。
- （8）独占性：现货合同、定期合同无。

34.判断：所有权转移由合同条款确定。假如买方融资资金给卖方，产品的生产完成前就享有所有权，如果商品是以信用证方式购买，所有权在交货后转让。

风险的转移应与风险防范的费用有所区别，当事人可以依据一定的方式进行划分。

35.判断：《国际贸易术语解释通则》Incoterms 是国际商会 ICC 为了解释国际贸易中最普遍使用的贸易条件而编纂的通则。它们清晰地界定了当事人各自的责任和风险。

36.判断：《国际贸易术语解释通则》是对于合同术语的约定，不是立法机构颁布的法律，当事人同意受它的约束，并应明确地约定适用哪一个版本的《国际贸易术语解释通则》。《国际贸易术语解释通则》仅适用于商品的销售。

37.选择：《国际贸易术语解释通则》分为 E、F、C、D 四组。

38.《国际贸易术语解释通则》E 组术语是卖方义务最小的一组。F 组卖方不支付主要运费。C 组卖方支付主要运费。D 组卖方负有最大义务，在某些情况下负责进口报关手续。

☆39.13 种贸易术语在费用、报关、保险、交付、风险转移方面的特征，参加附表。



☆40.单项: DDP 经常用于 B-to- C 销售买方是距离边境或港口有一些路程的中小型企业。

☆41.多选: EXW、FCA、CPT、CIP、DDU、DDP 适用于任何运输方式; FAS、FOB、CFR、CIF、DES、DEQ 只适用于水运及联运方式; DAF 适用于空运以外的运输方式。

☆42.多选: 没有出口经验的采用: EXW、FOB、FCA;

具有一定出口经验的优先采用: C 组贸易术语;

跟单信用证结算时, EXW 不适用。

43.判断: 《国际贸易术语解释通则》的使用是非强制性的。

☆44.判断: 《国际贸易术语解释通则》的规定可以通过附加合同条款进行修改。

☆45.单项: 对于高价值合同, 最常见的付款方式是跟单信用证。

46.单项: 预付现金用于小额采购和定制产品。

47.单项: 可撤销信用证: 开证行未经受益人同意可以修改或取消信用证。

不可撤销信用证: 只有指定各方同意放开撤销, 没有受益人的认可, 银行不能拒绝承担责任。

49.判断: 保兑与不保兑的区别: 卖方银行是否提供获得单据后的付款保证。

☆50.单项: 不可撤销的保兑信用证是最安全的支付方式。

51.单项: 跟单信用证结算流程中最重要的单据是提单。

52.判断: 往来账户付款方式的交易成本最低, 但是需要双方具有相当高度的信任。

53.判断: 跟单付款托收方式需要双方具有高度的信任。

54.多选: 其他付款方式包括: 保函、备用信用证、贸易卡、汇票和期票、应收款贴现、公司付款卡或信用卡、对等贸易、卖方信贷。

55.多选/: 降低汇率风险的工具具有: 现货交易、套期保值、远期交易。

☆56.多选/: 合同违约的风险类型:

(1) 有关合同履行的风险 (可预见的操作型风险)



(2) 有关签约公司的风险（可预见的结构型风险）

(3) 有关周围环境的风险（可预见和不可预见的一般风险）

57.: 如何应对可预见的操作性风险？

- (1) 说明导致违约的拒绝履约的情形。
- (2) 说明应该如何纠正。
- (3) 确定当事人之间的联络方式。
- (4) 说明处理持续违约行为的最终步骤。

58.: 如何应对可预见的结构性风险？

- (1) 确定你不能接受的情况（例如所有权的重大变化、其他当事人的转让等。）。
- (2) 需要供应方告知你。
- (3) 如果这些情况出现，你要保留终止合同的权利。

59.单项：艰难风险：往往涉及不可抗力条款。

☆判断：艰难条款并不是授权不利一方当事人停止履约，强调重新谈判的请求是重要的。

60.: 如何避免合同违约？

- (1) 修订条款
- (2) 重新确定合同的某些方面（例如，价格与数量）
- (3) 添加合同附录
- (4) 订立新合同

61.判断：合同要件包括有关法律适用和争议解决的商榷的条款。

62.判断：合同当事人可以自愿约定接受管辖的法律体系，即使合同与该法律体系完全没有联系。

63.6 种合同适用的法律类型：

- (1) 适用于当事人双方的法律或每一个当事人的属人法。
- (2) 当事人选择的法律。



(3) 适用于解决争议的可适用的法律。(前三种合同准备阶段确定)

(4) 来自于任何强制性的公共政策保留的法律。(预先确定)

(5) 诉讼行为地的法律。

(6) 判决或裁决的执行地法律。(后两种合同准备阶段不能确定)

选择：合同准备阶段确定的适用法律有：前面 3 种。

62.判断：对本国法律的选择是人们最本能的选择。

63.选择：公司选择的适用法律具有的两个特性：可操作性和深度。

☆64./多选：合同争端解决有 2 种方法：

(1) 裁决式方法（包括诉讼和仲裁）；

(2) 非裁决式方法（包括专家意见、调停/调解、谈判）。

☆65.判断/：不同争端解决方法的优缺点

(1) 诉讼与仲裁导致最终的审判或判决。(判断：在提出审判的国家里以及在已经签订相互执行外国审判协议的国家里，起诉具有最终判决的效力。仲裁在世界各地通过纽约协议以及不同地区协议和双边协议而实施。)

(2) 起诉和仲裁都是花费费用较大的方法。

(判断：在起诉与仲裁之间一般偏向于选用仲裁)

(3) 非正式方法优点的包括：避免对立情形、能迅速应用、成本效果好。

(4) 非正式方法需要有谈判、找到解决方案的愿望。

66.判断：不同的方法能被联合用在许多情况下。

未来趋势朝着更快、更有效使用独立的或公共审判。

模块五、如何管理合同与供应商关系

本模块重点：合同管理计划、风险类型和原因。

1.判断：管理一个合同意味着紧密跟踪和监督它的实施过程，以便在问题出现或情况改变的时候你能立刻采取措施来解决。



2.判断：管理合同并不仅一个仅限于简单地保证合同双方履行合同所规定的义务。它还包括对方改正错误或者提供附加服务而做的合同变更管理。

3.判断：通过好的合同管理，你能避免额外的成本、工期延误或质量下降

☆4.选择：合同管理使用的方法应该依赖于三个因素：（1）采购的性质（2）关系的性质（3）合同的性质。

5./选择：“项目型”合同的特点：

- （1）有固定的开始和结束日期；
- （2）有明确的要达到的最终结果；
- （3）包含一系列有计划的相互关联的行为；
- （4）一些独特的环境。

6.判断：对于比较复杂的采购情况下，合同管理需要多人进行。但一般不宜超过 8 人。

7.判断/选择：对于大型合同你可能要由“核心团队”和“外围团队”。

项目型合同的情况下，应该任命一名合同经理来领导合同管理团队。

8.合同管理经理的角色

（1）定义团队中的角色（2）保持团队的士气和明确的目标（3）确保团队成员相互之间的沟通（4）负责管理并完成合同管理计划（5）建立合同管理的报告体系（6）保证一个合适的合同行政事务管理（7）发现和管理风险（8）分清轻重缓急（9）管理同供应方的关系（10）管理争议（11）同意或拒绝对合同变更的要求（12）确保将了解到的观点反馈给公司

9.：合同经理应具备的技巧、能力和经验

（1）一个优秀的沟通者（2）关系建立者/擅长人际交往（3）处理问题时能够做到对事不对人（4）对技术性问题有工作方面的知识（5）受人尊敬的、有影响力的和具有政治敏感性（6）具有风险管理技术方面的知识（7）合同法方面的知识（8）很好的“大局观”（9）熟悉项目管理技术（10）老练的谈判者



10.判断/选择：你公司的团队应该包括相关职能部门的经理，并且合适的话还应该包括最终用户。

11.判断：每个团队成员的角色将在合同管理计划中被定义好。

多选：四种个人工作/管理风格：（1）推理型（2）情感型（3）过程导向型（4）任务导向型。

12.判断：供应方也应该建立一个合同管理团队—确保让你知道谁在负责什么工作！

☆13.选择：一个合同管理计划所包含的信息类型：

（1）定义（2）背景信息和供应战略（3）合同管理团队（4）供应方的详细资料（5）合作伙伴信息（如果有的话）（6）合同管理的范围（7）合同的关键条款

14.判断/选择：背景信息是对于参与合同管理过程但未参加合同前期工作的人员的参考指南。

15.判断/选择：责任分担可以降低不道德行为发生的风险。

判断：在市场交易型的关系中，同供应商间的信息沟通不慎可能导致对购买方不利，要求所有沟通都由经理来进行。

判断：在伙伴型关系类型中，不当的沟通导致的危害较小，可能允许或鼓励团队成员以及公司中的其他员工同供应商的员工直接接触。

16.判断/选择：过量和过细的活动会导致未衡量进度而做出的努力不成比例。

里程碑是一系列相关工作形成的关键成果。

17.甘特图和关键线路的计算。

18./选择：合同质量计划的内容：

- （1）所供应物品的细节
- （2）应用的任何质量保证政策
- （3）质量控制检查和程序（比如，视察和测试）
- （4）何时必须得到购买方的亲自认可



(5) 要提供的质量文件等

19./选择：好的合同管理计划应该做到：

- (1) 所有的工作都与合同目标联系起来；
- (2) 每件工作都有一个具体的目标且责任到人；
- (3) 团队成员已经完全熟悉了进度表和资源评估；
- (4) 关键的风险领域已经被确认；
- (5) 时间、成本和质量之间的权衡利弊被清楚的理解。

判断：合同管理计划应定期检查更新，并及时传达给团队。

20.选择：合同风险的主要类型：

- (1) 已经确定的风险：（供应市场风险）和（供应商风险）。
- (2) 一些特定的风险也可能已经在起草合同的时候被确定了。

☆21.判断/选择：风险可能与进度、成本和质量有关。

22.判断/选择：进度风险关注的焦点集中在关键线路上的工作上以及许多其它工作都依赖于其上的工作。

☆23.: 造成进度延迟的可能原因：

- (1) 不完全的或不正确的参数
- (2) 供应商的供给（输入）迟到
- (3) 生产问题
- (4) 官僚作风
- (5) 缺乏有效的沟通
- (6) 质量问题
- (7) 错误
- (8) 装运问题

☆24./选择：造成成本风险的可能原因：



- (1) 不完整的或不正确的参数
- (2) 供应方的成本增加
- (3) 汇率的反响变动
- (4) 通货膨胀
- (5) 关税、税金等的增加

☆25./选择：造成质量风险的可能原因：

- (1) 不完整的或不正确的参数
- (2) 不适当地或不正确地进行的测试和检查
- (3) 运输途中的损害

26./选择：合同执行中造成其他商业风险的可能原因：

- (1) 缺乏商业上的警觉
- (2) 供应商经受着财务上的问题
- (3) 采购方经受着财务问题
- (4) 供应方的所有权的改变或供应方的关键的人事变动
- (5) 缺乏响应
- (6) 不可抗力

☆27./选择：合同的风险登记表应包含的信息：

- (1) 风险的描述
- (2) 可能导致该风险发生的因素
- (3) 风险发生的可能性
- (4) 对风险潜在影响的估计
- (5) 谁将负责对该风险的管理
- (6) 风险管理策略

28.考核合同执行情况是很重要的，因为它能让你在出现问题时马上采取措施。



☆29.仅仅考核合同执行的结果是不够的，你还必须考核过程和输入！

30./选择：合同检查报告应该包括：

(1) 执行摘要 (2) 进度表的进展情况 (3) 预算执行情况 (4) 质量问题 (5) 其它问题。

☆31.考核和管理合同应该做到时间、成本、质量三个方面的整合。

32.掌握：完工预算 BAC、计划成本 PV、实际成本 AC、挣值 EV（实际完成工作量对应的计划成本）的概念。

单项：“挣值”方法是考核、监控和概述集成的成本、进度和质量绩效的技术。是基于货币方式的评估方法。

33.掌握以下指标概念：

(1) 成本绩效指数 $CPI = EV/AC = 136/170 = 0.8$

(用 1 元成本做了计划用 0.8 想要做到的工作量)

(2) 进度绩效指数 $SPI = EV/PV = 136/100 = 1.36$

(计划完成工作量为 1 的时间内完成了 1.36 的工作量) 想要的结果， $SPI > 1$

(3) 完工绩效指数 $TCPI = (BAC - EV)/(BAC - AC) = 1.1$

为了完成预算，剩余的工作，需要 1 元成本做到计划成本 1.1 元的工作量。TCPI 越大以后的压力越大！

(4) 成本偏差 $CV = EV - AC = 136 - 170 = -34$

(已经完成的工作量多花了 34 元的成本)想要的结果： $CV > 0$.

(5) 进度偏差 $SV = EV - PV = 136 - 100 = 36$

(多完成了计划成本为 36 的工作量) 想要的结果， $SV > 0$

(6) 完工估算 $EAC = BAC/CPI = 625$

按目前成本支付水平，完成全部工作量估计需支付的总成本

(7) 完工尚需估算 $ETC = EAC - AC = 455$



按目前成本支付水平，完成剩余工作量估计需再支付的成本

$$(8) \text{完工偏差 } VAC = BAC - ETC = -125$$

按目前成本支付水平，完成全部工作量将比计划多支付 125 元的成本

$$(9) \text{进度完成百分比 } \%CS = EV/BAC = 27.2$$

$$(10) \text{预算支出百分比 } \%SVB = AC/BAC = 34\%$$

$$(11) \text{成本偏差百分比 } \%CV = CV/EV = -25\%$$

$$(12) \text{进度偏差 } \%SV = SV/PV = 36\%$$

$$(13) \text{工作实际成本占计划成本百分比 } \%PCWI = AC/EV$$

☆34.: 阻止延期的措施。

- (1) 将一些工作平行进行
- (2) 引进附加资源
- (3) 增加每天工作小时数
- (4) 将部分工作转包
- (5) 使用更快的运输方式
- (6) 减少合同范围

☆35./选择：防止或最小化成本超标的措施。

A. 针对不完整的或不正确的参数：

- 在合同中写清楚
- 严格控制在合同范围/参数方面出现的一切变化
- 所有的协议都要写在纸上
- 在达成协议之前确定所有的成本和影响

B. 针对供应方的成本增加

- 这种增加能够事先被预见到吗？
- 如果你不对成本增加进行支付的话将对关系造成什么影响？



•这种索赔要求合理吗？

C. 针对“附加工作”：

注意任何附加工作的成本是如何计算的！

D.针对成本附加或计时合同：

控制成本并仔细检查时间表

☆36./选择：防止/最小化质量问题的措施。

- (1) 对问题给与足够的重视
- (2) 对问题的解决分配足够的资源
- (3) 解决方法的实施被置于严格的质量控制之下

37.判断：合同检查会议的目的是检查合同绩效并找出修正任何合同计划的偏差应采取的措施。

☆38./选择：合同管理中有哪些行政事务性工作？

- (1) 合同授予后的合同事务管理
- (2) 日常合同事务管理
- (3) 合同变更事务管理
- (4) 支付事务管理
- (5) 合同完成时或完成后的事务管理

☆39.选择：合同变更的原因：(1) 原先的采购说明被证明是不准确或不全面的；(2) 出现了新的想法；(3) 采购方或其客户改变了主意；(4) 法律部门或审批机构要求做出更改。

40.判断：只有那些对合同的各个方面有良好前景的变更要求才应该得到同意。

41.判断：不同类型的合同需要不同类型的合同经理，一种疏远关系的合同可能需要擅长使用合同法的人；一种合作性关系需要一个善于与人相处的经理。

☆42./选择：当尝试解决一个合同问题时你可能会用到这样一些方法：

- (1) 价值工程



(2) Cause & effect diagrams 因果图 (鱼刺图)

(3) Force-field analysis 力场分析法

(4) Flow-charting 流程图

(5) SWOT 分析

(6) 头脑风暴法

43./选择：合同索赔的原因：

- (1) 没有预见到的成本
- (2) 合同条款上的争议
- (3) 对哪些应该包括在合同价格之内的争议
- (4) 违约

☆44./选择：决定终止合同的条件（两种情形）：

- (1) 当供应方的行为是不可接受的且没有显示出改正的迹象。
- (2) 如果你的需求出现了重大变化（比如，一个订单被取消了）

45.判断：合同的终止只应是最后采用的方法，因为它导致了双输的结果。

46.判断：“运作型合同”通常包括一些重复的相似的工作(比如，生产零部件的供应、办公室清洁服务，等)。

☆47./论述：运作合同与项目合同的相同点和不同点：

(1) 合同管理团队角色

- 运作合同通常不需要正式的管理团队
- 运作合同有时最终用户可能直接同供应方打交道

(2) 计划

- 运作合同只需要一个简化的合同管理计划

(3) 风险：

- 运作合同值得担心的风险较少



- 对于运作合同风险登记表仍然有用！

(4) 执行情况的考核和控制：

- 这一点在这里是同样重要的
- 对于运作合同管理，过程不一定要很正规
- 运作合同管理通常没有必要写一份合同检查报告

(5) 合同事务管理和关系管理：

- 在范围上相似，在重要性上相同

48.单项：生产线平衡法（LOB）是应用于编制计划、进行监控和管理重复的项目和重复生产线流程的特别有用的技术。

49.单项：生产流程计划实际是生产一件“产品”基本流程的以时间为计量的网络。

☆50./选择：延长合同的情况：

- (1) 供应商的表现很满意
- (2) 供应方能够满足将来购买方变化的需求
- (3) 延长期是具有竞争力的（比如，对于杠杆和关键物品）
- (4) 重新招标的成本很大

51.：如何管理“供应商转型阶段”的合同？

- (1) 考虑与转变供应商有关的风险
- (2) 就任何新的安排同有关各方进行沟通
- (3) 可能需要对人员进行培训
- (4) 如果合同包含有在购买方的场地上提供的服务，可能需要监督、出入、安全等方面的工作。