



第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

1. 市场营销
2. 研究与开发
3. 生产运营
4. 采购
5. 人力资源
6. 财务管理

- 货源策略
- 交易策略
- 采购模式

1. 市场交易策略
2. 短期合作策略
3. 功能性联盟策略
4. 创新性联盟策略



第四部分：考点内容

市场交易策略

适用条件：

- (1) 供应品的技术含量较低或生产技术相对成熟
- (2) 供应品在企业产品的生产和销售中不具有重要性
- (3) 企业不需要供应商提供售后服务
- (4) 供应商所处的市场较为成熟
- (5) 供应商数量较多
- (6) 竞争比较激烈



第四部分：考点内容

短期合作策略

适用条件：

- (1) 企业的产品往往面临急剧变化的市场机会和变化很灵活的客户需求
- (2) 供应品的供给具有较高的适应性
- (3) 有的供应品具有较高的技术含量，对企业产品的设计、生产、销售都有重要影响



第四部分：考点内容

功能性联盟策略

适用条件：

- (1) 供应品在企业产品的生产经营中起着重要作用
- (2) 企业对供应品的需求量比较大
- (3) 供应品的生产技术成熟，可替代性较高
- (4) 供应商拥有较强的生产能力和实现规模经济的能力



第四部分：考点内容

创新性联盟策略

创新性联盟策略即企业为了产品、业务的创新并取得长期竞争优势而与供应商结成联盟的策略。



第四部分：考点内容

在上述四类交易策略中

从管理的侧重点来看，企业采用市场交易策略和功能性联盟策略侧重于降低采购成本的考虑，采用短期合作策略和创新性联盟策略则侧重于创新的考虑；

从与供应商的关系中所追求的目标来看，企业采用市场交易策略和短期合作策略重视的是短期利益，而采用功能性联盟策略和创新性联盟策略追求的是长期利益。



第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

1. 市场营销
2. 研究与开发
3. 生产运营
4. 采购
5. 人力资源
6. 财务管理

- 货源策略
- 交易策略
- 采购模式

1. 传统采购模式
2. MRP采购模式
3. JIT采购模式
4. VMI采购模式
5. 数字化采购模式



第四部分：考点内容

1. 传统采购模式

是指企业采购部门在每个月末或者每个季末，根据库存情况指定下个月或下个季的采购计划，经主管经理或企业负责人审批后，向供应商发出采购信息，供应商接受后向企业报价，再经过双方谈判、协商，最终签订交易合同。

特点：

- (1) 信息沟通不够充分、有效，甚至有信息隐瞒情况
- (2) 只是简单的供需关系，缺少其他方面合作
- (3) 以补充库存为目的，缺少对生产需求及市场变化的考虑，因而经常造成库存积压或供不应求，影响企业生产经营正常进行
- (4) 管理简单、粗放，采购成本居高不下



第四部分：考点内容

2. MRP采购模式

是指企业以生产为导向，根据生产计划中的产品数量、结构和库存情况，计算推导出需要购买的各种原材料、零部件的数量以及进货时间，据此编制采购计划，按照采购计划向供应商发出订单。

特点：

- (1) 生产计划和采购计划十分精细
- (2) 采购计划的计算、编制非常复杂



第四部分：考点内容

3. JIT采购模式

是指企业根据自身生产需要对供应商下达订单，要求供应商把适当数量、适当质量的物品在适当的时间送达适当的地点。

采用这种采购模式：

- (1) 能及时充分满足企业生产对物资的需求
- (2) 使企业库存量降到最小，甚至实现零库存

特点：

- (1) 供应商数量少甚至是单一供应商
- (2) 企业与供应商建立长期稳定的合作关系
- (3) 采购批量小，送货频率高
- (4) 企业与供应商都关心对方产品的改进和创新，并主动协调、配合；信息共享快速可靠



第四部分：考点内容

4. VMI采购模式

是指企业和供应商签订协议，规定由供应商管理企业库存，确定最佳库存量，制定并执行库存补充措施，合理控制库存水平，同时双方不断监督协议执行情况，适时修订协议内容，使库存管理得到持续改进。

特点：

- (1) 企业与供应商建立了的长期稳定的深层次合作关系
- (2) 打破了以往各自为政的采购和库存管理模式
- (3) 企业与供应商之间按照利益共享、风险共担的原则



第四部分：考点内容

5. 数字化采购模式

是指通过人工智能、物联网、云端协同等技术，实现对采购全流程的智慧管理，在选择和管理供应商、采购需求和费用分析、决策审批、订单生成、进货物流、对账结算、开票付款等各个环节都实现自动化、可视化、标准化和可控化，并通过实时检测和定期评估使之不断优化。



第四部分：考点内容

5. 数字化采购模式

特点：

- (1) 企业和供应商以数字化平台为基础建立了自动识别、彼此认知、直接交易、高度契合的新型合作关系
- (2) 自动化技术淘汰了以往大量的人工操作，创新、优化了采购流程甚至企业全部业务流程
- (3) 采购管理的科学性、便捷性、精细性、准确性空前提高，“降本增效”极为显著；适应技术发展趋势



经典考题

【例-多选题】甲公司是一家电动摩托车制造商，长期从一家电机公司购买发动机，下列各项中，属于甲公司货源策略优点的是（ ）。

- A. 便于信息的保密
- B. 能产生规模经济
- C. 随着与供应商关系的加强，更可能获得价格上的优惠
- D. 能与供应商建立较为稳固的关系



经典考题

答案：ABD

解析：甲公司选用的是单一货源策略。随着与供应商关系的加强，更可能获得高质量的货源。所以选项C错误。



经典考题

【例-单选题】某连锁快餐企业选择多货源方案作为采购策略。下列各项中，不具备多货源策略优点的是（ ）。

- A. 可以利用供货商之间的竞争获得优惠的价格
- B. 有助于制定和实施统一的原料质量控制方案
- C. 有利于从多个供应商处获得关于最新的知识和技术信息
- D. 货源的供应不会因为个别供应商的问题而中断



经典考题

答案：B

解析：采购方选择多货源策略的优点包括：（1）能够取得更多的知识和专门技术；（2）一个供应商的供货中断产生的影响较低；（3）供应商之间的竞争有利于对供应商压价。因此选项B表述不属于多货源策略的优点。



经典考题

【例-单选题】甲公司是一家中式连锁快餐企业，长期分别从三家粮油公司采购大米、面粉和色拉油等。下列各项中，不属于甲公司货源策略优点的是（ ）。

- A. 可利用三家粮油公司之间的竞争压低采购价格
- B. 有利于促使三家粮油公司提供有统一质量保证的产品
- C. 不会因某家粮油公司的供货问题而严重影响企业经营
- D. 有利于从三家粮油公司获得更多的知识和技术信息



经典考题

答案：B

解析：甲公司采取的是多货源策略。多货源策略的优点：

(1) 能够取得更多的知识和专门技术（选项D）；（2）一个供应商的供货中断产生的影响较低（选项C）；（3）供应商之间的竞争有利于对供应商压价（选项A）。所以，选项B错误。



第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

1. 市场营销
2. 研究与开发
3. 生产运营
4. 采购
5. 人力资源
6. 财务管理

- 人力资源规划
- 人力资源获取
- 人力资源培训与开发
- 人力资源绩效评估
- 人力资源薪酬激励

1. 人力资源规划内容
2. 人力资源规划步骤
3. 人力资源供需平衡策略



第四部分：考点内容

1. 人力资源规划内容

企业人力资源规划包括人力资源总体规划和人力资源业务计划两个层次。

人力资源总体规划是指在计划期内人力资源管理的总目标、总政策、实施步骤和总预算的安排。

人力资源业务计划则包括人员补充计划、分配计划、提升计划、教育培训计划、工资计划、保险福利计划、劳动关系计划、退休计划等。



第四部分：考点内容

2. 人力资源规划步骤

- (1) 调查、收集和整理涉及企业战略决策和经营环境的各种信息。
- (2) 根据企业或部门实际确定其人力资源规划的期限、范围和性质。
建立企业人力资源信息系统，为相关预测工作准备精确而翔实的资料。
- (3) 在分析人力资源供给和需求影响因素的基础上，采用以定量为主结合定性分析的各种科学预测方法对企业未来人力资源供求进行预测。
- (4) 制定人力资源供求平衡的总计划和各项业务计划。



第四部分：考点内容

3. 人力资源供需平衡策略

人力资源规划的最终目的是实现企业人力资源供给和需求的平衡，因此在预测出人力资源的供给和需求之后，就要对这两者进行比较，并根据比较的结果采取相应的措施。



第四部分：考点内容

针对供给和需求总量平衡但结构不匹配情况应当采取的措施

- ①进行人员内部的重新配置，包括晋升、调动、降职等，来弥补那些空缺的职位，满足这部分的人力资源需求；
- ②对现有人员进行有针对性的专门培训，使他们能够从事空缺职位的工作；
- ③进行人员的置换，清理企业不需要的人员，补充企业需要的人员，以调整人员的结构。

“人不匹配”



第四部分：考点内容

针对供给大于需求情况应当采取的措施

- ①扩大经营规模，或者开拓新的增长点，以增加对人力资源的需求；
- ②永久性地裁员或者辞退员工，但会给社会带来不安定需求因素，往往会受到政府的限制；
- ③鼓励员工提前退休，给那些接近退休年龄的员工以优惠的政策，让他们提前离开企业；
- ④冻结招聘，就是停止从外部招聘人员，通过自然减员来减少供给；
- ⑤缩短员工的工作时间、实行工作分享或者降低员工的工资等方式也可以减少供给；
- ⑥对富余的员工进行培训，这相当于进行人员的储备，为未来的发展做好准备。

“人多了”



第四部分：考点内容

针对供给小于需求情况应当采取的措施

- ①从外部雇用人员，包括返聘退休人员；
- ②采取多种方法提高现有员工的工作效率，如改进生产技术、增加工资、进行技能培训、调整工作方式等；
- ③延长工作时间，让员工加班加点；
- ④降低员工的离职率，减少员工的流失，同时进行内部的调配，增加内部的流动来提高某些职位的供给；
- ⑤将企业的某些业务进行外包，减少对人力资源的需求。

“人少了”