

## 2011年4月高等教育自学考试全国统一命题考试

## 采购战术与运营 试卷

(课程代码 03616)

西风电器公司是国内一家大型的白色家电生产企业。1984年,西风电器公司正式进入家电业。在上世纪的80年代和90年代,该公司一直保持着快速增长。到2002年,公司已经拥有员工近2万人,年销售收入达到了150亿元。由于企业的管理水平无法满足快速扩张的生产规模的需要,从2003年开始,企业的业绩日益下滑,并在2005年被东联集团兼并,成立了新西风电器公司。新上任的公司高层管理人员认为原西风电器公司的采购部门存在严重的问题,低下的采购效率不能满足企业生产的要求,过高的采购成本损害了企业的竞争能力。新西风电器公司决定重塑采购体系。

新西风电器公司在供应商的选择和开发上下了大量功夫。采购部成立了供应商评选小组,确定了科学、合理和系统的评审指标,一般包括经营状况、企业资信、制造能力、技术水平、品质性能、管理绩效、服务水平、交货周期、履行合约的承诺与能力等,把合格厂商按A(最好)、B(良好)、C(较好)分级建立档案。每半年重新评估一次,进行动态管理,没有终身制。从2005年下半年起,公司领导带队先后走访了深圳112厂、东莞红星、深钢等重要战略合作伙伴,通过企业高层交流和广泛深入的友好合作,与原材料、零部件供应商建立了更为广泛的战略伙伴关系。

新的高层管理团队发现,虽然公司已经建立了电子采购平台,但由于该采购平台的功能有限,不能实现与公司内部MRP系统和供应商信息系统的顺利对接,加之相关人员的抵制,一直没有得到充分的应用。为了规范采购流程、提高采购效率,新西风电器公司决定由总经理亲自督办,采购部门牵头,生产、财务、人事等部门积极配合,重建架构完善的网上物资采购专业网站。网站可以实现的主要功能包括信息发布(包括物资需求、指导价格、供应商基本情况、采购历史资料、询价书、招标公告、供应商报价)、供应商资格确认、网上订单提报、询价方案审批、供应商选择、合同录入等。凡是在品质、交货期、资信等方面得到新西风电器公司认证通过的供应商都可以参与新西风电器的网上采购竞标活动。采购工作组通知合格的供应商上网竞标,所有供应商均不与采购人员见面,采购人员通过网上报价确认供应商。仅此一项就在东联集团入主西风电器的头一年,降低采购成本几千万元。

T49部件是新西风电器公司生产中广泛使用的一个零部件,该部件体积小但单价很高,对最终产品的稳定运行具有重要的影响,其中一个要求就是要足够稳定,不能因为电流负荷的波动而失灵。由于在所有通过新西风电器公司认证的潜在供应商中,东电公司在电子采购平台上的报价最低,所以东电公司成为了T49部件的主要供货商。但是由于东电公司与新西风电器公司的主产区距离较远,如果采用传统的公路运输方式,运输时间不仅长而且波动大。为了保证生产的稳定,采购部门不得不提高安全库存的水平,而库存水平的提高又使企业承担的库存费用大幅增加,降低了收益。采购部门的一些员工开始怀疑选择东电公司是不是一个最佳的选择。

由于在电子采购之前,新西风电器公司对东电公司进行了全面的考核,加之和东电公司有了多年的合作,产品的质量一直很可靠,因此在确定东电公司为1749部件的主要供应商之后,新西风电器公司就没有再对东电公司的质量管理体系进行审查。在采用东

本档资源由考试真题软件网(down.examebook.com)搜集整理二次制作!

电公司作为 T49 部件的主要供应商半年后, 新西风电器公司开始频繁接到用户的抱怨。用户反映新西风电器公司的多个产品都出现不定时自动关机的质量问题, 严重影响正常使用。对新西风电器公司不利的负面报道也开始在媒体和网上出现, 使得产品的销售出现大幅下滑。为了找出问题的根源, 新西风电器公司组织了严密的调查, 发现产品不定时自动关机是 T49 部件造成的。而且 T49 部件稳定性差的根源在于东电公司在未与新西风电器公司协商的情况下, 减少了 T49 部件中某一成本很高的材料 M007 的用量。东电公司解释说, 这种作法是为了在当前极低的报价水平下, 维持正常的利润率。为此, 新西风电器公司依据合同中的违约责任条款向东电公司提出了严重交涉, 要求东电公司承担所有因维修替换而发生的费用, 并提出要终止对方的 T49 部件供货资格。经过双方的协商, 东电公司答应承担所有的维修替换费用, 并承诺恢复原有的生产标准。而新西风电器公司考虑到东电公司的积极赔偿态度和终止对方的供货资格将导致停产, 所以同意让东电公司继续供货, 但会降低其供货比例。

在质量风波后, 新西风电器公司决定再引入一家 T49 部件的主要供应商。经过初步的筛选, 决定从西电公司和赫塞电子集团两家公司中选择一家作为主要供应商。西电公司是一家成立于 1995 年的中小型民营企业, 近些年取得了长足的发展。虽然该厂生产的 T49 部件和国际先进水平相比还稍有差距, 但产品质量已经达到了国内先进水平, 能够满足新西风电器公司的生产需要。而且该厂最近正在规划设立新工厂, 如果能够说服西电公司将新厂建在新西风电器厂区的周围, 将为节约运输费用、缩短运输时间、降低库存水平起到很大的作用。赫塞电子集团是一家大型跨国企业, 在行业内享有盛誉。赫塞电子集团拥有大量关于 T49 部件生产的专利技术, 产品的质量在全球处于领先地位。去年赫塞电子集团在越南福安省的安富工业区开设了新的分厂, 凭借规模优势和当地低廉的劳动力成本, 该集团大幅调低了中国企业的 T49 部件采购单价。目前, 该集团的 T49 部件出厂价仅比西电公司的出厂价格略高。但是选择赫塞电子集团作为主要供应商的不利之处在于跨国采购的贸易手续复杂, 沟通困难, 而且运输成本高、前置时间长, 因此新西风电器公司以前一直没有选择赫塞电子集团作为主要供应商。公司高层管理人员决定同时和西电公司和赫塞电子集团展开关于数量折扣、退货损失、交货时间和付款方式的谈判, 再根据最终的谈判结果确定最终的主要供应商。

### 一、必答题(本部分共一道题, 共 50 分)

下列问题都与案例有关, 应根据所提供信息回答问题。

#### 1. 任务(Tasks)

假设你是企业高层, 在采购的过程中要求你完成下列任务:

a) 对于西电公司和赫塞电子集团这两家供应商, 如何进行有效地选择? 7-153/155、供应商评估中应考虑哪些因素?(20 分) 7-156/157

答: 一、有效选择供应商就做到如下几点:

- 1、分析市场竞争环境以及企业自身规模等客观条件;
- 2、明确选择供应商的目标;
- 3、建立对供应商的评价标准;
- 4、确定选择供应商的方法。

二、供应商评估应考虑以下因素:

- 1、价格因素
- 2、质量因素
- 3、交货提前量因素

本文档资源由考试真题软件网 (down.examebook.com) 搜集整理二次制作!

- 4、交货准时性因素
- 5、品种柔性因素
- 6、设计能力因素
- 7、特殊工艺能力因素
- 8、供应商的信誉
- 9、其他影响因素

【评分参考】对供应商的选择每点 2 分，满分 8 分，供应商评估每点 2 分，答够 6 点即得 12 分，未结合案例分析则酌情扣分。

b) 请预测新西风电器公司实施电子采购会为该公司带来哪些优势?<sup>14-281</sup>  
应该如何建立完善的电子采购系统?(15 分) <sup>14-293/294</sup>

答：一、电子采购的优势有：

#### 1、宏观优势

- (1) 电子采购保证整个市场内部供求双方能够更有效地衔接。
- (2) 电子采购冲破了地理与语言障碍。
- (3) 电子采购可以改善资源分配。

#### 2、微观优势

- (1) 提高物料供应管理水平，扩大询比价范围，由货比三家到货比千家。
- (2) 降低采购成本，节约采购费用，缩短采购周期。
- (3) 实现网上采购全过程监控，加强对采购流程以及库存等的控制，堵住漏洞，杜绝暗箱操作。
- (4) 能够有效地提供供销商的信息，实现物料管理信息快速传递与资源共享。
- (5) 一个成功的电子采购解决方案能为企业制定一套规范的采购流程，有利于加强企业的管理。

#### 二、建立完善的电子采购系统

电子采购系统的建立必须循序渐进，基本上可以分成以下 3 部分：

- 1、发展步骤、
- 2、硬件评估
- 3、软件评估

【评分参考】电子采购的优势每点 1 分，答够 6 点即得满分 6 分，如何建立电子采购系统每点 3 分，满分 9 分，未结合案例分析则酌情扣分

c) 结合新西风电器公司 T49 部件采购的得失，分析如何确定合适的采购价格?(15 分) <sup>6-133</sup>

答：一、采购价格的调查

- 1、确定调查的主要范围
- 2、确定信息收集方式
- 3、确定信息收集渠道

#### 二、影响采购价格因素

- 1、供应商成本的高低。
- 2、规格与品质。
- 3、采购物品的供需关系。
- 4、生产季节与采购时机。
- 5、采购数量多少。
- 6、交货条件。

本文档资源由考试真题软件网 (down.examebook.com) 搜集整理二次制作!

## 7、付款条件

### 三、采购价格确定方式

- 1、报价采购。
- 2、招标确定价格。
- 3、谈判确定价格

【评分参考】采购价格调查每点 2 分，满分 6 分，未结合案例分析则酌情扣分，采购价格的确定方法中，影响因素每点 1 分，答够 6 点得满分 6 分，采购价格确定方式，每点 1 分，满分 3 分。

### 二、选答题(本部分共四道题，请回答其中任意两道题。每小题 25 分，共 50 分)

2. 结合新西风电器公司在采购运营中的得与失，具体说明采购方式都有哪些?1-8/11 在采购运营中应该遵循哪些原则?1-5/6 如何有效地进行采购订单的跟踪?4-80/81

答：一、采购方式有如下几种：

#### 1、招标采购

- (1) 公开招标 (2) 邀请招标 (3) 两阶段招标

#### 2、非招标采购

- (1) 议价采购 (2) 直接采购 (3) 定点采购 (4) 询价采购

#### 二、采购运营遵循的原则

##### 1、适价

##### 2、适质

##### 3、适时

##### 4、适量

##### 5、适地

#### 三、采购订单的跟踪

##### 1、合同执行前订单的跟踪

##### 2、合同执行过程中订单的跟踪

##### 3、合同执行后订单的跟踪

【评分参考】采购方式每点 4 分，满分 8 分，采购运营原则每点 2 分，满分 10 分，采购订单跟踪每点 2 分，答对 3 点得满分 7 分，未结合案例分析则酌情扣分。

3. 对于 T49 部件的采购质量管理和库存控制应遵循哪些原则?5-99/100、5-119 可采取哪些方法降低 T49 部件的采购成本?6-143

答：一、应遵循的原则有

#### 1、质量管理的原则

- (1) 以需定进 (2) 择优选购

#### 2、库存管理的原则

- (1) 经济效益原则。
- (2) 完整性原则。
- (3) 安全原则。
- (4) 时效性原则

#### 二、降低采购成本的方法

##### 1、集中采购法

##### 2、价值分析法

##### 3、作业导向成本法

本档资源由考试真题软件网 (down.examebook.com) 搜集整理二次制作!

#### 4、目标成本

【评分参考】采购质量管理的原则每点 3 分，满分 6 分，库存控制原则每点 2 分，满分 8 分，采购成本控制方法每点 3 分，全部答对得满分 11 分。未结合案例分析则酌情扣分

4. 如果选择西电公司作为 T49 部件的供应商，并以委托运输方式实施 JIT 采购，那么新西风电器公司应该如何实施运输采购管理?10-228/230

- 答：(1)组织架构  
(2)运输公司的数目  
(3)合同是基础  
(4)面向运输公司的计算机接口  
(5)按计划装货及交货  
(6)高效标准的物料搬运设备

【评分参考】每点 5 分，答够 5 点即得满分 25 分，未结合案例分析则酌情扣分

5. 如果选择赫塞电子集团作为 T49 部件的供应商，那么在采购中可能遇到哪些障碍，如何办理国际运输货物保险? 13-263/264、13-274/276

答:一、国际采购的发展障碍有

- 1、语言沟通问题。
- 2、货币问题。
- 3、价格水平不同。
- 4、贸易手续复杂。
- 5、运输成本问题。
- 6、前置时间较长。

二、办理国际货物运输保险

- 1、国际货运保险险种的确定
  - (1) 海洋运输货物保险
  - (2) 陆上运输货物保险
  - (3) 航空运输货物保险
  - (4) 邮包保险。
- 2、保险金额的确定
  - (1)、保险金额
  - (2)、保险费

【评分参考】国际采购障碍每点 2 分，满分 12 分，国际运输保险险种确定每点 2 分，满分 8 分，保险金额确定满分 5 分，未结合案例分析则酌情扣分

**考试课件网:** <http://www.examebook.cn/>

——我们专业提供自考易考题库课件集、自考免费电子书、自考历年真题及标准答案!

**考试真题软件网:** <http://down.examebook.com/>

——我们专业提供自考历年真题及答案整理版、自考考前模拟试题!

**考试学习软件商城:** <http://www.examebook.com/>

——为您提供各种考试学习软件课件更为便利的购买通道!