

2009 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 3616)

A 公司是一家国际汽车生产公司,每年在国内的采购量为 100 亿元,全球采购金额总共达到 250 亿元。2006 年, A 公司提出了全球化采购的思想,并逐步将各分部的采购集中到总部统一管理。目前, A 公司下设 5 个地区的采购部门:中国国内采购部门、北美采购部门、亚太采购部门、非洲采购部门、欧洲采购部门。5 个区域的采购部门定期召开电视会议,把采购信息放在全球化的平台上来共享,同时通过对全球采购运输路线进行整合,将各个公司原先自行拟定的繁杂的采购运输路线集成为简单的洲际采购运输路线。采购与运输路线经过整合后,不仅使总体采购成本大大降低,而且使各个公司与供应商的谈判能力得到了质的提升。

同时 A 公司在采购过程中充分利用联合采购组织的优势,协同杀价,并且在采购决策时充分考虑技术因素、顾客需求、产品质量、价格、品牌、服务、包装等一系列复杂因素。在资源得到合理配置的基础上, A 公司开发了一套供应商管理程序,对供应商进行评估,对优质诚信的供应商采取长期合作策略,并针对采购中出现的技术质量问题与供应商一起协商,寻找解决问题的最佳方案,而对评估中表现糟糕或不诚信的供应商,则请其离开 A 公司的业务体系,并将供应商的不良行为在全球系统中备案,同时向各地供应商通报。比如 x 供应商曾是 A 公司主要的轮胎供应商,但是在 2007 年 6 月的一次采购过程中, x 供应商供给的轮胎存在明显质量问题,爆胎率严重超标。所以 A 公司将 x 供应商有意隐瞒轮胎质量问题的行为视为严重的供应商不良行为,立即在全球系统中备案并向各地供应商予以通报。

尽管 A 公司在采购管理中做的比较好,但是依然面临许多潜在的危机。以刹车片采购为例, A 公司设计人员和管理人员曾对 Y 供应商 900 号刹车片的质量管理系统做了全面彻底的独立调查,结果认为 Y 供应商提供的 900 号刹车片的质量符合要求,于是 A 公司与 Y 供应商于 2007 年 12 月签订了为期三年的采购合同。根据以往需求预测估计, Y 供应商每周向 A 公司供压 900 号刹车片 5000 件,估计每月要用 20000 件。合同中的条款已经确认 A 公司无须再对 900 号刹车片进行任何独立的进货检验。2008 年全球爆发了由次贷危机引发的金融海啸,受全球金融危机的影响,汽车零部件供应商资金普遍紧张,周转不畅,为了减少成本,往往降低零部件材料品质, Y 供应商也不例外。2009 年 1 月 A 公司开始接到零售商的抱怨,零售商抱怨说“很多用户反映 900 号刹车片使用寿命周期明显缩短,造成刹车失灵,安全系数下降,结果导致了多起恶性交通事故,用户已委托律师投诉,要向 A 公司追究法律责任”,各大媒体对 A 公司的负面宣传也开始出现, A 公司销售量开始下滑。经调查, 900 号刹车片质量降低的主要原因在于 Y 供应商为了应对金融危机,通过购买低质原料生产刹车片,以降低成本,确保正常利润。

此案例中的信息纯属虚构,仅作为考试所用。

若有雷同,纯属巧合。

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)

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

假如你是新的采购经理, 要求你完成下列任务:

a). 以 900 号刹车片或轮胎为例, 采购经理应如何有效的进行供应商认证与管理?(20分) 7-159/160/163/165

一、进行有效的供应商认证与管理, 应从以下几方面进行分析:

- 1、供应商认证的内容包括:
 - (1)对供应商进行初步的调查。
 - (2)对供应商样品的测试认证。
 - (3)对供应商的质量管理体系的认证。
- 2、供应商认证方法包括:
 - (1)确定供应商资格审定要素。
 - (2)确定审定要素的权数。
 - (3)供应商资格审定。
- 3、供应商的管理包括以方面的内容:
 - (1)供应商的建立。
 - ①建立准入制度
 - ②建立供应商会见制度:
 - ③定期评价供应商;
 - ④供应商的资质管理。
 - (2) 供应商的关系管理。
 - (3) 供应商关系管理的信息管理。

【评分参考】能对各要点进行说明并结合案例解释, 酌情给分, 最多给 6 分。

b). 请结合案例中关于刹车片的事件, 谈谈如何建立采购质量管理的保障体系?(15分) 5-104/107

一、建立采购质量管理的保障体系应从以下几个方面着手:

- 1、采购质量目标。
- 2、采购质量管理机构和制度。
 - (1) 采购管理专职机构的作用及主要职责;
 - (2) 采购质量管理制度: 加强进货检验的质量管理; 做好采购质量记录; 采购质量的检查; 制定好采购文件; 制定详细的质量保证协议; 制定采购物资验证方法的协议。
- 3、采购质量控制。
 - (1) 采购质量控制的内容;
 - (2) 采购质量管理保证体系的内容。

c). 在对 A 公司与 Y 供应商所签订的为期三年的采购合同进行简要评价的基础上, 阐述采购合同签订流程。(15分) 4-84/87

采购合同签订流程如下. :

- 一、合同签订前的准备工作。(2分)
- 二、签订采购合同的程序。(4分)

实践中, 当事人相互协商签订合同的过程, 通常分为两个阶段, 即提出订立合同的建议和接受订立合同的建议, 民法学上称为“要约”与“承诺”

- (1) 要约及其特征: 要约必须是向特定人发出的; 要约须是特定人的行为; 要约必须含有可以订立合同的条款; 要约受约人作出答复的期限;

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

(2) 承诺及其特征：承诺必须是就要约作出的同意的答复：承诺须是受要约人向要约人作出的答复；承诺必须在要约的有效期限内作出。

三、合同的草签与正式签约。(2分)

四、合同的公正与鉴证(2分)。

【评分参考】能对各要点进行说明并结合案例解释，酌情给分，最多给5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. 阐述A公司为何要进行国际化采购?13-263/264

在国际化采购进程中，A公司如何建立电子采购系统?14-293/294

一、国际采购的原因包括：

- 1、品质。
- 2、成本。
- 3、时间。
- 4、扩大供应基地。
- 5、补充供应缺口。
- 6、互惠贸易。

二、建立电子采购系统应该按照以下步骤进行：

- 1、发展步骤。
- 2、硬件评估。
- 3、软件评估。

3. 结合本案例，谈谈商品采购要素有哪些?11-241

采购谈判的原则有哪些?9-197/199

一、商品采购要素包括：(12分)

- 1、质量。
- 2、价格。
- 3、品牌。
- 4、包装。
- 5、规格。
- 6、服务。

二、采购谈判的原则包括：(3分)

- 1、基本原则：(1) 合用原则；(2) 礼貌原则。
- 2、具体原则：(1) 不轻易给对方讨价还价的余地；(2) 不打无准备之仗，不打无把握之仗；(3) 不要轻易放弃；(4) 不要急于向对手摊牌或展示自己的实力；(5) 要为对手制造竞争气氛；(6) 为自己确定的谈判目标要有机动的幅度，并留有可进可退的余地；(7) 注意信息收集、分析和保密；(8) 在谈判中应多听、多问、少说；(9) 要与对方所希望的目标保持接触；(10) 要让对方从开始就习惯于己方的谈判目标。

【评分参考】回答具体原则中的8点即给8分，能对各要点进行说明并结合案例解释，酌情给分，最多给5分。

4. 请以900号刹车片品质下降为切入点，系统阐述影响采购价格的因素；6-133

采购风险的种类。8-176/178

一、采购价格的影响因素有以下方面：(7分)。『

- 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、采购数量的多少
- 6、交货条件
- 7、付款条件

二、采购风险种类包括：(12分)

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

- 1、供应商造成的风险。
- 2、企业采购人员造成的风险。
- 3、企业采购管理失控的风险；
- 4、企业在采购过程中操作不当的风险。
- 5、法律风险。
- 6、政治变动和自然灾害影响企业采购的风险

【评分参考】能对各要点进行说明并结合案例解释，酌情给分，最多给 5 分

5. 谈谈 A 公司采购部组织的功能?2-30/31

在瞬息万变的环境中，A 公司采购主管面临什么样的挑战?1-24/25

迎接变局的采购战术有哪些?1-25

一、采购部组织的功能包括：(4 分)

- 1、凝聚功能。
- 2、协调功能。
- 3、制约功能。
- 4、激励功能。

二、在瞬息万变的环境中采购主管面临的挑战：(8 分)

1、企业内部挑战。

- (1) 降低成本的压力
- (2) 前置时间不足的压力
- (3) 提供及时资讯的压力
- (4) 分权采购的压力
- (5) 存货责任的压力。

2、外部环境挑战。(1) 单一供应源的挑战；(2) 小量多样生产方式的挑战(3) 退货的挑战。

三、采购主管迎接变局的采购战术包括：(6 分)

- 1、化整为零战术。
- 2、内外兼顾战术
- 3、自助人助战术
- 4、权变采购战术
- 5、财税导向战术
- 6、用人唯才战术

【评分参考】能对各要点进行说明并结合案例解释，酌情给分，最多给 7 分

自考备考三件宝：
自考笔记、
真题及答案、
录音课件！

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！