

全国 2012 年 4 月高等教育自学考试
采购战术与运营 试卷
课程代码： 03616

本试卷共 3 页，满分 100 分，考试时间 150 分钟。

考生答题注意事项：

1. 本卷所有试题必须在答题卡上的非选择题答题区作答。答在试卷和草稿纸上的无效。
2. 必须注明大、小题号，使用 0.5 毫米黑色字迹签字笔作答。
3. 合理安排答题空间，超出答题区域无效。

A 公司是一家大型消费类电子公司，位于上海市浦东经济开发区，其主导产品具有很高的市场知名度和美誉度，占有很大的市场份额。长期以来，A 公司采用了一套独特的经营战略，成立了许多高度独立的子公司。A 公司并不干涉子公司的研发、采购与销售等具体运营，只要求它们根据总公司的主导产品设计出来的附属产品能够获得市场的认可并盈利。

这种做法使 A 公司迅速地发展，十多年来一直在其所处的领域内独占鳌头。

A 公司随著规模的急剧扩张，“分而治之”经营战略的负面影响也越来越大。其中校明显的就是各子公司分头采购，使得原材料、办公用品和各种服务的价格过于昂贵，仅 2009 年 A 公司的采购成本就高达 10 亿元。采购成本过高的问题引起了 A 公司的高度重视，并于 2010 年 2 月对采购价格进行了全面的调查。A 公司首先选定了占采购总成本 40% 的 5 种原材料、10 种办公用品作为调查对象，然后通过对比业内其他公司的调研了解采购项目的成本和销售价格。通过分析发现，公司的购买行为过于分散和随意，缺乏统一规划与控制，导致采购成本过高。据初步估算，如果对采购管理方式进行优化与调整，公司的采购成本可控制在 9 亿元左右。

A 公司采取了多种措施调整了自己的供货网。首先，A 公司的高管团队决定建立电子采购系统。在 12 个电子采购系统备选方案中，采购组最终选定了 XBuy 采购系统，并于 2010 年 9 月正式启动。在 4 个多月的试运行时间里，这套系统先后接待了一百多个用户。运行的结果使 A 公司的高管团队确信：XBuy 采购系统能够让公司每年在采购与库存项目上的支出减少 1 到 1.5 亿元。现在 A 公司通过 XBuy 系统采购所有商品，系统对所有的交易都有详细的记录，以便日后的审核、维修与保养。通过该系统，A 公司能够与其供应商进行更加快捷的交易与联系。过去需要十五天的采购过程，现在只需要两天就可以完成了。过去所有的开票、调货和信用卡等问题需要占用 70% 的工作时间，而现在调控到仅需 30% 左右的工作时间。

其次，A 公司开发了一整套供应商关系管理程序，对供应商进行评估。对好的供应商，采取持续发展的合作策略，并针对采购中出现的技术问题与供应商一起协商，寻找解决问题的最佳方案；而在评估中表现不好的供应商，则将其淘汰。对于供应商的评估，主要关注以下六个标准：1) 商品必须质量优良，符合国家以及各地方政府的各项标准和要求；2) 商品价格必须是市场最低价；3) 认同 A 公司的企业文化——以人为本、服务客户、追求卓越、社会责任；4) 能够满足大批量订单的需求；5) 供应商不得向采购人员提供任何形式的馈赠；6) 鼓励供应商采取电子化手段与 A 公司联系。

然后，A 公司利用全球化网络集中购买，并注意对风险的控制。公司将全球供应商数量由原先的 2036 家降至 532 家，其中国际化供应商的比例达到了 70%，目前世界 500 强企业中有 90 家是 A 公司的供应商。A 公司将很多产品的设计方案直接交给供应商，使供应商真正成为了 A 公司的设计部和工厂，加快了开发速度。许多供应商的厂房和 A 公司的仓库距离很近，不需要汽车运输，工厂的叉车可直接开到 A 公司的仓库，大大节约了运输成本。A 公司本身则侧重于核心的买卖和结算业务。这与传统供应商关系的不同在于，它从供需双方简单的买卖关系，成功转型为战略合作伙伴关系，是一种共同发展的双赢策略。A 公司的一位采购高管指出：“我们的采购不要超过任何一个供应商 60% 的份额，虽然从同一个供

应商采购的量越大，价格谈判的能力就越强，但是供应商对采购商过分依赖也不完全是好事。如果供应商能够持续管理和经营，那还可以；如果供应商在管理和经营上出现波动，那就不仅仅是采购商货源短缺的问题。一旦采购商终止向该供应商采购，该供应商就会面临倒闭的危险，由此也会产生较大的社会问题。”

最后，通过对全球物流路线的整合，A公司将各子公司原来自行拟定的繁杂的海运线路集成为简单的洲际物流线路。采购和海运路线经过整合后，不仅使采购总成本大大降低，而且使各子公司与供应商的谈判能力也得到了质的提高。为了进一步节省营运成本，方便管理，A公司还减少了单品的采购数量，并利用通讯卫星、GPS以及高效的物流系统使得它以最快的速度更新其库存，真正做到零库存管理。

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(本题 50 分)

请在答题卡上作答。

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 A 公司的采购主管，需完成如下几个任务：

a)A 公司的采购价格调查存在什么问题?如何才能更好地开展采购价格的调查?(20 分) 6-131

答：

(1) 确定调查范围。A 公司选定的调查范围过小，仅选定了占采购总成本 40%的 5 种原材料和 10 种办公用品作为调查对象，应做如下调整和补充：

- ①选定主要原材料 20 - 30 种，其价值占全体总值的 70% -80%；
- ②常用材料、器材属于大量采购项目的；
- ③性能比较特殊的材料、器材（包括主要零配件）；
- ④突发事件紧急采购；
- ⑤波动性物资、器材采购；
- ⑥计划外资本支出、设备器材的采购；

(2) 信息收集方式。A 公司的信息收集方式只涉及上游法中的查询采购项目的成本，下游法中的查询销售价格。因此信息收集方式不够全面。为了充分的收集信息，应综合采用上游法、下游法和水平法：

- ①利用上游法了解拟采购的产品是由哪些零部件或材料组成的，查询制造成本及产量资料；
- ②利用下游法了解采购的产品用在哪些地方，查询需求量及售价资料；
- ③利用水平法了解采购的产品有哪些类似产品，查询替代品或新供应商的资料。

(3) 信息的收集渠道。由于商情范围广阔，来源复杂，加之市场环境变化迅速，因此，A 公司仅以业内其他公司为收集渠道难以及时获取正确有用的信息，因此 A 公司有必要综合选用多种收集渠道，包括：

信息收集的常用渠道有以下几种：

- ①杂志、报纸等媒体；
- ②信息网络或产业调查服务业；
- ③供应商、顾客及同业；
- ④参观展览会或参加研讨会；
- ⑤加入协会或工会。

【评分参考】每点 2 分，调查范围对 4 点即可得满分 8 分；信息收集方法答对 3 点即可得满分 6 分；信息收集渠道答对 3 点即可得满分 6 分。如未能结合案例作答，请酌情扣分；考生如有其它回答，言之成理，亦可得分。

b)A 公司采用电子采购系统 XBuy 可取得哪些优势?(15 分) 14-280

答：

A 公司通过建立电子采购系统可获得宏观和微观两个方面的优势：

(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能够有效地提供经销商的信息，实现物料管理信息快速传递与资源共享；
- ⑤为企业制定一套规范的采购流程，有利于加强企业的管理。

【评分参考】宏观与微观方面的优势每点 3 分，答对 5 点即可得满分 15 分。如未能结合案例作答，请酌情扣分；考试如有其它回答，言之成理，亦可得分。

C)A 公司在供应商的评估中应考虑哪些因素?(15 分) 7-156

答：

对供应商的评估中应考虑如下因素：

- ①价格因素；
- ②质量因素；
- ③交货提前量因素；
- 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项目管理能力、供应商的地理位置、供应商的库存水平等。

【评分参考】对供应商评估应考虑的因素每点 2 分，答对 7 点即可得满分 15 分。如未能结合案例作答，请酌情扣分。

二、选答题(本部分共 4 小题，请回答其中任意 2 小题，如多答，则按前两小题计分。每小题 25 分，共 50 分)

请在答题卡上作答。

2. 在本案例中，A 公司利用全球化网络集中购买，并注意对风险进行控制。但是对采购风险的控制并非易事，采购风险控制和防范要实现哪些目标?应采取哪些措施来系统地回避和防范采购风险? 8-178

答：

(1) 明确采购目标

- ①保证采购业务合法有效；
- ②适时适量、保证质量、费用最省；
- ③保证采购成本核算正确；
- ④保证采购记录真实完整。

(2) 企业采购风险的防范：

- ①建立健全企业采购组织；
- ②加强采购人员和管理人员的风险防范意识；
- ③建立健全供应商选择和管理制度；
- ④建立供应链的采购体系，运用先进的采购技术；
- ⑤建立健全采购作业标准和请示制度；
- ⑥招投标过程的风险防范；
- ⑦签订合同和履行合同过程中的风险防范；
- ⑧建立健全资金使用、运输进货控制制度。

【评分参考】每点 3 分，采购控制和防范要明确的采购目标答对 3 点即可得满分 9 分；采购风险防范的措施答对 5 点即可得满分 16 分。如未能结合案例作答，请酌情扣分。

3. 采购成本控制的方法有哪些?A 公司可利用哪些途径和方法来降低采购成本?

答：

(1) 采购成本控制的方法： 6-145

- ①ABC 控制法;
- ②定期采购控制法;
- ③定量采购控制法;
- ④经济订货批量控制法。

(2) 降低采购成本的途径和方法: 6-142

- ①寻求更优秀的供应商;
- ②改善采购技术;
- ③优化整体供应商结构及供应配套体系;
- ④降低采购成本的方法具体包括集中采购法、价值分析法、作业导向成本法、目标成本法。

【评分参考】每点 3 分, 采购成本控制的方法答对 4 点即可得满分 12 分; 降低采购成本的途径和方法答对 4 点即可得满分 13 分。如未能结合案例作答, 请酌情扣分; 考生如有其它回答, 言之成理, 亦可得分。

4. A 公司为什么要利用全球化网络开展国际采购?在国际采购中可能遭遇哪些障碍? 13-263

答:

国际采购的原因:

- (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。

国际采购的发展障碍

- (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。

【评分参考】每点 3 分, 国际采购的原因答对 4 点即可得满分 12 分; 国际采购的发展障碍答对 4 点即可得满分 13 分。如未能结合案例作答, 请酌情扣分。

5. 什么是供应商关系管理?A 公司采用的双赢合作关系与传统供应商关系有何区别? 7-166-167

答:

(1) 供应商关系管理是企业供应链上的一个基本环节, 它建立在对企业的供方(包括原料供应商、设备及其他资源供应商、服务供应商等)以及与供应相关信息完整有效地管理与运用的基础上, 对供应商的现状、历史、提供的产品或服务、沟通、信息交流、合同、资金、合作关系、合作项目以及相关的业务决策等进行全面的管理与支持。

(2) 传统供应商关系与双赢合作关系的主要区别:

- ①供应主体: 双赢合作关系除物料与部件还包括服务、技术、知识;
- ②供应商选择标准: 双赢合作关系除强调价格与质量还考虑多标准因素;
- ③稳定性: 双赢合作关系变化不频繁, 保持长期、稳定、紧密合作;
- ④合同性质: 双赢合作关系属长期, 开放式合同;
- ⑤商务谈判: 双赢合作关系合同签订频率较低, 较固定;
- ⑥供应批量: 双赢合作关系供应批量大;
- ⑦供应商数量: 双赢合作关系供应商数量少而精, 且建立长期紧密的合作关系;
- ⑧供应商规模: 双赢合作关系供应商规模大;
- ⑨供应商范围: 双赢合作关系除本国外覆盖全球;
- ⑩信息交流: 双赢合作关系信息共享(电子化连接、共享各种信息);
- ⑪参与采购商早期研发: 双赢合作关系中供应商在早期研发中融入自己的知识技术等;
- ⑫质量控制: 双赢合作关系由采购商认证, 供应商对产品质量负全部责任。

【评分参考】供应商关系管理的定义 5 分; 传统供应商关系与双赢合作关系的主要区别每点 2 分, 答对 10 点即可得满分 20 分。如未能结合案例作答, 请酌情扣分。