

## 2010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)

A公司是国内一家大型的机械制造公司,与国外许多公司有着长期的合作,公司有员工约4800人,其中各类技术人员638人,拥有主要生产设备686套,其中进口设备95套。近年来,公司先后进行了多次大规模的技术改造,使公司的生产能力迅速提高到年产76000台水平,并使原来只能适应单一产品品种作业的生产线,能够满足多品种混流生产的需要。但是随着生产规模的扩大,一些问题也相继暴露出来。最为突出的问题就是公司当前的采购体系已经跟不上生产规模的扩大。公司采购部门不足30人,大多在45岁以上,学历较低,缺乏专业的采购知识,近年来采购部门几乎没有引进新生力量,很多采购职能都是由公司生产部门承担。由于公司没有一个强有力的采购团队作保障,采购系统的运作效率跟不上公司生产,而且随着采购量的增大,采购成本过高的问题也日益突出。A公司的电子采购系统早在多年以前就建设完成,虽然给公司的采购工作带来了许多方便,但是公司高层领导传统的采购观念根深蒂固,对电子采购的重视不够,系统并没有完全发挥其应有的作用,主要表现在服务器缺乏较高的软硬件配置,系统运行的效率和可靠性无法得到保证;EDI信息处理上存在一些技术缺陷,客观上制约了电子采购效益的发挥。结果公司所谓的“电子采购系统”并没有达到缩短采购周期、提高采购效率、减少采购人工操作错误的目的。

就在公司生产矛盾日益突出之际,公司发生了重大的人事变动,领导层进行了换届,老的领导班子被观念前卫、年富力强的年轻班子所取代。公司新的领导层认为,在采购问题上,必须进行改革才能适应公司的发展。因此,管理高层决定,必须设计更为完善的采购管理系统。采购管理系统设计的目标在于通过经营及销售计划的制定和管理,实现信息共享,减少内部消耗,提高采购效率,降低采购成本。为达到这一目标,公司首先更新了采购部的人员配备,对于部分不适应公司发展的老员工采取提前退休的措施,同时招纳经营理念先进并且有工作经验的员工。公司设计了简单扁平的组织机构,以确保规模最小化,效益最优化。其次,建立基于作业成本思想的战略采购流程核算模型,通过作业分析整合供应链上下游,降低整体运作成本;再次,进一步完善了原有的电子采购系统,对部分子系统进行更新,实现与MRP(物料需求计划)系统的对接,建立完整的电子采购解决方案。

在公司的物料采购上,必须开辟新的采购市场,增加部分部件的采购量,缓解订单增多给公司带来的压力,同时必须更新部分设备,加大投入来解决设备陈旧的问题。因而,F311部件和T70大型生产设备的购进也被提上日程。

F311部件是公司瓶颈物料,这种配件本身价值不太昂贵,但是其供应市场比较复杂,供应量不是很大,所以,公司扩大生产必须克服这一困难。目前市场上生产该配件的厂商主要有:Baora、Ruite、Acc、Flover等几家。经过多方面的市场调查,公司决定把Ruite作为该部件的主要供货商,签订长期供货协议。原因是:首先,Ruite公司有ISO质量资格证书,公司的采购和设计人员对其质量系统作了全面的独立调查,可以确保供货质量;其次,两公司以前有过小批量的合作,具备一定的信誉基础;再次,Ruite公司的F311部件产量较大,价格较低,可以满足A公司的长期需要。

但是,就在A公司认为Ruite是最好的选择时,调查人员却发现了一个重要问题:该供应商距A公司主产区的距离较远,又缺乏可靠的运输保障,这可能会增加F311部件的采购

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

成本,影响公司生产。为解决这一问题,A公司决定与 Ruite 公司谈判,争取进货优势。在谈判过程中,A公司利用采购量大、技术先进的优势很快与 Ruite 达成了一致;Ruite 公司调低 F311 部件的价格,但 A 公司要为其提供一定的技术支持,双方建立稳定的合作关系。同时,在采购和库存策略上,A公司决定设置较高的安全库存,并采用较大的订购批量,增加库存量,节约运输成本。

T70 大型生产设备是国外大型机械制造企业普遍采用的专用生产设备,由于该设备价格较为昂贵,而且需要一定的技术支持,目前只有极少数的国内公司采用。A 公司在进行系统的成本分析和采购预算的基础上,决定在公司的主要生产线上采用 T70 设备改进生产。由于国内生产这种设备的公司极少而且品质难以得到保障,A公司决定进行国际采购。为了取得较为满意的产品,A公司采用了招标采购方式,首先由主管部门备齐图纸资料,书面申请招标,把质量、交货期、数量等技术要求写清楚,经部门领导审核,主管副总批准后送招标办。招标办安排招标公告,编制投标须知,在规定时间内组织招标,办理评标中标。在所有的竞标单位中,法国 Acet 公司的设备质量上乘、价格合理,最终被确定为中标单位。按合同约定 A 公司首先在两条生产线上采用这一设备,并准备逐渐增加采购。在生产线投入运营两个月后,公司进行了采购绩效评估,对这一设备的生产能力进行了全面的检验,以确定下一步的采购计划。

但是,在进行产出检测时,发现采用这一设备生产的部件存在次品率上升的问题。A 公司经过多方面的审核,发现次品率上升的主要原因在于新购 T70 设备的部分部件没有达到规定标尺,为此,A公司向 Acet 公司提出了严重交涉,并决定退回原设备,取消与其下一步的合作。Acet 公司意识到了问题的严重性,承认所售 T70 设备存在技术故障,立即予以召回,并承诺以后杜绝此类问题的发生,希望继续维持双方的合作关系。A 公司高层也觉得合作来之不易,希望通过谈判解决问题。但是对于 A 公司提出的赔偿和提供技术保障等要求,Acet 公司以合同中没有相关条款为由,拒不接受。虽然 Acet 公司表现出继续合作的意愿,但由于双方在合同条款上始终存在分歧,经过多轮谈判,仍未达成一致意见。A 公司在新设备的采购上只能另辟蹊径。

### 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)

假设你是公司高层,在采购的过程中要求你完成下列任务:

- a) 在 F311 部件和 T70 设备采购过程中,可以用哪些措施回避和防范采购风险?8-179/181  
如何进一步提高 F311 部件的采购绩效? (20 分) 8-188/191

答:

一、回避和防范采购风险可以用的措施有:

- 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。

二、具体改进采购绩效的途径包括以下几种

- 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 2 分,回避和防范风险的措施,答对 6 点即得满分 12 分,提高采购绩效答对 4 点即得满分 8 分,没有对各要点进行说明并结合案例解释,酌情减分。

b) 在进行 F311 部件和 T70 设备的采购时,如何建立采购质量管理的保证体系?(15 分)  
5-104/107

答:

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。

【评分参考】每点 5 分,没有对各要点进行说明并结合案例解释的,酌情减分。

c) 在 T70 设备采购过程中,应该遵循的作业流程是什么?1-12/13  
供应商的认证内容包括哪些?7-159/160 (15 分)

答:

一、应该遵循的作业流程为

- 1、确认需求
- 2、需求说明
- 3、选择、评估供应商
- 4、确定适宜的价格
- 5、订单安排
- 6、订单追踪与稽核
- 7、货物的验收
- 8、核对发票
- 9、结案
- 10、记录与档案维护

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

## 二、 供应商的认证内容包括

- 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。

【评分参考】采购作业流程每点 1 分共 9 分，供应商的认证内容每点 2 分共 6 分，若没有对各要点结合案例分析解释的，酌情减分。

## 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. 结合案例，请从采购部的组织架构和人力资源方面谈谈如何打造强有力的采购体系。

2-31/32、35/36

答：

### 一、明确采购组织的功能：

- 1、凝聚功能
- 2、协调功能
- 3、制约功能
- 4、激励功能

### 二、掌握采购部组织的设计原则

- 1、目标可行原则
- 2、合理分工原则
- 3、统一指挥原则
- 4、管理幅度原则
- 5、权责相符原则

### 三、选择合理的采购部组织架构

### 四、明确采购职责

- 1、部门职责
- 2、人员职责

### 五、采购部人力资源的配置与获得

- 1、内部招聘
- 2、社会招聘
- 3、学样招聘

### 六、提高采购人员素质

- 1、设置合理的采购岗位
- 2、确立正确的人员选拔标准
- 3、提高采购人员的素质

### 七、采购人员作业水平的提升

- 1、学习
- 2、培训
- 3、采购师职业生涯培养及规划

【评分参考】可从上述七个方面任选五个方面作答，每部分 5 分，满分 25 分，未给合案例分析酌情减分

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

3. 在公司的两次谈判中,前一次成功了而后一次失败,从采购谈判的原则、程序、策略运用及采购谈判方案的设计等四个方面出发,谈谈在谈判中怎样才能争取成功避免失败?9-197/198、9-200/202、9-205/206、9-208/209

答

在谈判中

#### 一、明确谈判的原则

采购谈判的基本原则:1、合作原则 2、礼貌原则

采购谈判中的具体原则

- 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,并留有可进退的余地。
- 7、注意信息的收集、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。

#### 二、掌握采购谈判的程序

- 1、准备阶段
- 2、正式谈判阶段
- 3、检查确认阶段

#### 三、采购谈判策略的运用

- 1、以进为退
- 2、中途换人
- 3、步步逼近
- 4、出乎意料
- 5、引蛇出洞
- 6、让步策略

#### 四、采购谈判方案的设计

- 1、制定采购谈判目标
- 2、安排采购谈判议程
- 3、制定谈判备选方案
- 4、采购谈判技巧的设计
- 5、合理运用采购谈判的基本技巧
- 6、注意采购谈判的禁忌

【评分参考】采购谈判的原则的分析,能利用两个原则分析问题即得满分5分,采购谈判程序,每点2分,满分6分,采购谈判策略的运用,每点1分,满分6分,采购谈判方案的设计每点2分,答出4点即给8分,未给合案例分析则酌情扣分。

4. 随着时代的发展,采购业也有了新的内容和形式。相对于传统采购方式而言,电子采购具有哪些优势?14-281

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

列举并说明电子采购作业系统的各个子系统。14-282/284

答:

电子采购的优势有:

一、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。

二、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。

电子采购作业系统分为以下几大系统

- 1、采购资料库
- 2、管理情报系统
- 3、采购应用系统
- 4、决策支援系统
- 5、网络处理系统
- 6、MRP 系统

【评分参考】电子采购的优势每点1分,答够7点得满分7分,子系统名称及说明每点3分,满分18分。

5. 在案例中, T70 采购采用的是国际采购形式, 作为不断发展的采购形式, 国际采购的原因和发展障碍是什么? 13-263/264

在 T70 的国际采购中, 如何确定合理的采购价格?6-133

答:

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、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。运输

三、确认合理的采购价格

1、影响采购价格因素

- 1) 供应商成本的高低。

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

- (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。
- (7) 付款条件

## 2、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】原因和障碍每点 1 分，满分 12 分，价格因素每点 1 分，满分 7 分，采购价格确定方式每点 2 分，满分 6 分，未给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!